

BUSINESS SUPPORT PROGRAMME  
SME EXCELLENCE

INSTRUMENTUL DE INSTRUIRE:

**Promovarea cooperarii in afaceri, asistenta pentru cautarile (cercetarile) partenerului, inclusive managementul proiectului international.**

UNIZO Internationaal  
Belgia

## CUPRINS

### **INTRODUCERE – TERMENI GENERALI**

- I. Promovarea cooperarii in afaceri: in ce consta, de ce este nevoie de ea si cum trebuie folosita ?**
  - I. 1. IMM-urile in comertul international si comertul transnational: efectul integrarii in Uniunea Europeana si pe Piata Interna**
  - I.2. Incercandu-se o definitie**
    - A. Cooperare in Uniunea Europeana: exemple reale
    - B. Tipuri de cooperare
  - I.3. Avantajele cooperarii – temeri comune si prejudicii ale IMM-urilor**
  - I.4. Discutii asupra unor tipuri comune de cooperare**
  
- II. Promovarea cooperarii in afaceri: pregatirea IMM-urilor individuale sa porneasca cooperarea transnationala**
  - II.1. Analiza interna: sunt IMM-urile pregatite pentru activitati internationale sau transnationale?
  - II.2. Indispensabil pentru succesul international/transnational: aspectul exporturilor
  
- III. Identificarea partenerului potrivit**
  - III.1. Profilul partenerului perfect
  - III.2. Moduri de identificare a partenerului perfect ?
  - III.3. Primul contact si mai departe
  
- IV. Rolul Organizatiei care reprezinta IMM-urile**
  - IV.1. Nivele de implicare
  - IV.2. Desfasurarea de servicii de cooperare si cautarea partenerului
  - IV.3. Organizarea de parteneriate, managementul proiectului

### **APENDIX**

- Anexa 1: **Modelul unui plan de exporturi - schita**
- Anexa 2: **Factorii determinanti in alegerea unui potential partener**
- Anexa 3: **Profilul companiei pentru circulatia cererilor si ofertelor de cooperare: forma de baza**
- Anexa 4: **Profilul companiei pentru circulatia cererilor si ofertelor de cooperare: forma extinsa**
- Anexa 5: **Managementul proiectului la nivel international: aspecte practice**

## INTRODUCERE - GENERALITATI

Integrarea economiilor europene rezulta intr-o singura piata mare europeana, in care economia este condusa de competitie. IMM-urile care opereaza pe aceasta piata sunt fortate sa-si refaca strategia de afaceri pentru a-si putea mentine pozitia sau mai degraba sa profite de beneficiile oferite de Piata Unica si sa-si extinda potentialul. Pentru multe IMM-uri, aceasta implica un parteneriat cu parteneri in alte state membre in forma unuia dintre tipurile de cooperare.

Desi ele opereaza pe o piata unica, aceasta cooperare va implica, mai ales in faza de inceput, multe dificultati, riscuri, costuri, etc. Multe IMM-uri, in special cele care nu au o experienta anterioara, sunt din aceasta cauza tematoare in a intra in asemenea proiecte de cooperare. Aici intervine sarcina organizatiilor reprezentative pentru IMM-uri (din Uniune) sa-si ajute intreprinzatorii membri pentru a deveni constienti de avantajele cooperarii in afaceri, sa-i ajute sa-si porneasca pregatirile interne si externe, si, intr-o faza secunda, sa-si gaseasca partenerul pe masura.

Organizatiile pentru IMM-uri nu trebuie doar sa posede know-how-ul necesar pentru a putea evalua stadiul de pregatire a clientului lor IMM, in a porni activitati internationale; ele, de asemenea trebuie sa dezvolte contactele si retelele necesare pentru a ajuta aceste companii sa-si gaseasca partenerii potriviti.

Comisia Uniunii Europene este de mult timp constienta de necesitatea activitatilor internationale/transnationale pentru IMM – uri, pentru ca acestea sa-si poata mentine si intari pozitia lor si tocmai de aceea a pus la dispozitia IMM – urilor si a organizatiilor care le sustin o serie de instrumente pentru a incuraja si stimula ideea schimbului transnational si a cooperarii intre IMM – uri si pentru a ajuta companiile sa-si gaseasca partenerul potrivit.

Acest instrument de instruire este menit sa puna in legatura piata interna, IMM – urile si (in) cooperarea transnationala, posibilitatile oferite de o asemenea cooperare si mai ales sa dea o idee practica organizatiilor pentru IMM – uri cum sa-si ajute clientul IMM in folosirea potentialului si atingerea scopului prin cooperare (transnationala).

**I. Promovarea cooperarii in afaceri: in ce consta, de ce este nevoie de ea si cum trebuie folosita ?**

**I.1. IMM – urile si comertul international/transnationala: efectul integrarii in Uniunea Europeana si pe piata interna.**

Integrarea treptata a statelor membre ale Uniunii Europene si emergenta unei pietee unice veritabile a avut, in mod evident, efecte profunde asupra economiei europene, a intreprinderilor sale si mai ales asupra IMM – urilor sale.

Evenimente cheie recente in ceea ce priveste procesul integrarii interne sunt:

- **Hartia alba din 1985** care cuprinde aproape 300 de masuri necesare crearii unei veritabile pietee unice, incepand cu **Tratatul de la Roma (1957)**, bazat pe principiul liberei circulatii a bunurilor, persoanelor, serviciilor si capitalului si pana la desavarsirea **pietei interne (31.12.1992)**.
- Crearea unei veritabile **Uniuni Europene**, asa cum s-a stabilit in **Tratatul de la Maastricht (februarie 1992)** care stabileste si competentele pentru: politica externa, securitatea interna si externa si crearea unei Uniuni monetare.
- Crearea unei **Singure Monede, EURO, in data de 01.01.1999**, care va inlocui complet monedele nationale in 11 din cele 15 state membre in data de 01.01.2002.

**Rezultatele acestei integrari sunt:**

- crearea unei vaste pietee unice de 375 milioane de consumatori;
- crearea unei pietee de casa la scara intregii Europe, in care comertul nu mai este restrictionat de regulamente nationale;
- aparitia unei economii mai deschise;
- cresterea economica si crestere pe piata angajarilor;
- costuri mai scazute;

- cresterea unui comert intre comunitati;
- cresterea numarului de competitori pe piata de casa – necesitatea pentru toate intreprinderile, inclusiv IMM –uri, de a-si revizui strategia de afaceri si de a tine cont de cerintele schimbarii situatiei pietei.

Influenta acestor factori nu este puternica in mod egal pentru toate IMM –urile din Europa. Ea este relevanta pentru acele sectoare in care expansiunea poate conduce la o reducere substantiala a costurilor (ex. sectoare care se bazeaza pe investitii mari sau unde standardizarea poate duce la productie in serie), in regiuni de granita (unde sunt mai multe posibilitati pentru activitatile fara granita dar unde depasirea obstacolelor va fi mai evidenta), si mai putin relevanta pentru sectoarele in care expansiunea nu este un factor important sau care sunt locale prin natura lor (ex. anumite sectoare mestesugaresti).

Introducerea unei **Monede Unice**, mai ales dupa schimbarea definitiva din 2002, va revigora si mai mult acest proces al expansiunii pietei si cresterii competitiei.

Mai mult chiar, ultimele decade stau drept marturie in privinta unei miscari generale catre o **economie la scara globala**. Comertul Exterior si investitiile sunt importante din punctul de vedere al cresterii pentru UE, iar liberalizarea comertului mondial este un factor pozitiv pentru cresterea economica, angajari precum si expansiunea in afaceri. Desi apare o anumita presiune din cauza cresterii competitiei, globalizarea economiei mondiale aduce noi schimbari pentru IMM-uri – dar, din nou implicand in diverse cazuri cooperarea cu companii straine.

**AL Saselea Raport al Observatorului European pentru IMM-uri<sup>1</sup>** (emis in iulie 2000) evoca o crestere; dar, in continuare intr-o proportie mica IMM-urile din cadrul Uniunii se pot bucura de beneficiile Pietei Unice: mai mult de jumatate din totalul IMM-urilor nu au nici avantaje si nici dezavantaje rezultand din infiintarea Pietei Unice, in schimb o treime din ele se bucura de mai multe avantaje decat dezavantaje gratie integrarii Europene. IMM-urile mai mari, acelea care desfasoara activitati internationale precum si companiile cu o dezvoltare rapida au un avans considerabil in comparatie cu IMM-urile mici si cele care desfasoara activitati la nivel local.

<sup>1</sup> Observatorul European pentru IMM-uri, Raportul 6, din Iulie 2000, Raport depus la DG Enterprise Comisia Europeana de catre KPMG Consulting si EIM Small Business Research and Consultancy

In medie, cele mai importante avantaje relationate cu infiintarea unei Piețe Unice pentru IMM-uri sunt: o mai largă piață a vânzării precum și simplificarea cooperării internaționale. Numărul contactelor de afaceri internaționale crește. În medie, 25% din toate IMM-urile raportează o astfel de creștere și chiar un procent mai mare dintre cele mai mari.

Deși aceste rezultate arată un număr crescând de IMM-uri în cadrul Uniunii beneficiind de efectele creării unei piețe interne precum și de ulterioara integrare în Uniune; în acest sens se simte printre ele necesitatea promovării ideii de cooperare internațională/transnațională între IMM-uri.

Nevoia de asistență a IMM-urilor și a sectorului meșteșugăresc în vederea realizării întregului lor potențial real în fața provocărilor aduse de piața internă, noua economie globală și noile dezvoltări în comunicare sunt în mod clar înțelese de către Comisia Europeană, având ca dovadă **programele multianuale pentru întreprinderi și pentru relațiile de afaceri** care se concentrează în special pe IMM-uri (al patrulea (2001-2005) va fi adoptat la sfârșitul anului 2000, va acoperi mai mult de 30 de țări și i se va aloca un buget de 450 milioane EURO).

Activitățile și măsurile de sprijin sunt stabilite în favoarea IMM-urilor și în mod specific pentru promovarea cooperării de afaceri, la fel ca și suportul oferit organizațiilor pentru IMM-uri în dezvoltarea serviciilor specifice în acest domeniu; se va discuta despre acest subiect mai pe larg în acest document.

## I.2. Încercând o definiție

### A. Cooperarea în Uniunea Europeană: exemple din viața reală

Un IMM din Portugalia activ în sectorul textilelor a investit în producerea de echipamente noi și, ca rezultat și-a crescut potențialul producției. Acum, el este interesat în identificarea unor noi clienți și ar dori, de asemenea, să-l caute și în alte țări europene. Întrucât, aceasta ar fi prima experiență de cooperare transnațională, ar vrea să găsească agenți deja experimentați care să cunoască piața și să aibă deja contacte în țările pe care le prospectează. Cu toate acestea, în prezent, el nu are nici un contact cu vreun agent străin și nici vreo cunoștință despre piețele străine.

O întreprindere micro din Belgia care își desfășoară activitatea în sectorul construcțiilor este de mult timp interesată în marea piață franceză, atât de aproape din punct de vedere geografic și unde întreprinzătorul belgian știe că există cerere pentru serviciile sale specializate, mai ales în sectorul public. O vizită la centrul Euro Info local l-a ajutat să afle formalitățile necesare pentru a furniza serviciile sale peste granițe. El își da seama că încă există reguli și bariere, care i-ar costa mult prea mult timp dacă s-ar lupta cu ele de unul singur și a auzit că sectorul public din Franța este destul de problematic pentru o companie străină fără experiență. Încă mai vrea să încerce pe piața franceză, dar ar prefera ca subcontractant al unei companii mai mari din Franța.

Un IMM din Marea Britanie posedă o expertiză specializată în domeniul desenului, producției, vânzării și serviciilor a unui anumit tip de echipament de înaltă tehnologie în sectorul tratamentului apei. De fapt, el a devenit lider pe această piață în Anglia, pentru acest aparat. Datorită cunoștințelor lui vaste în domeniu, el ar dori să înceapă să lucreze ca agent și furnizor de servicii pentru produse de acest gen pe piața britanică. Pentru că acest lucru presupune cooperare intensă cu companiile pe care le-ar reprezenta, instruire comună a personalului, schimb de cunoștințe tehnologice, etc., această întreprindere simte că cea mai bună variantă de parteneriat ar fi crearea unui joint-venture. În acest moment este în căutare de parteneri.

O companie poloneză în sectorul construcțiilor metalice dispune de o sală foarte bine echipată pentru producție precum și de forță de muncă bine pregătită. Pentru mult timp și-a exportat produsele către anumite țări CEEC și către Rusia, unde cererea a scăzut totuși. Ca urmare, firma dispune acum de o mare capacitate rămasă liberă. În acest sens, ea caută în aceste momente cereri de producție, parteneri cu care să lucreze ca subcontractant și de asemenea caută noi clienți pentru propria linie de producție.

Toate cele de mai sus sunt exemple de colaborare directă, transnațională sau internațională. Acesta poate fi un argument pentru cum ar putea fi definită "reală" cooperare: cel mai adesea vânzările ori exporturile directe între companii nu sunt incluse în această categorie.

O posibila definitie ar fi: “orice tip de parteneriat, formalizat sau nu, intre doua sau mai multe companii sau organizatii care, impreuna vor sa atinga un scop stabilit anterior cu precizie”.

Am dori sa largim aceasta definitie si mai mult avand in vedere scopul acestui instrument de lucru si sa includem si orice contact sau relatie dintre IMM-uri, in special IMM-urile care provin din diferite state membre ale UE sau viitoare state membre, pentru care asistenta unui organism al IMM-urilor este solicitata, fie pentru a ajuta la gasirea unui partener (extern) fie pentru a asista la stabilirea de parteneriate dintre IMM-uri.

### C. Tipuri de cooperare

Asa cum ati observat si mai sus, cooperarea intre companii poate lua diverse forme.

Marile categorii de cooperare sunt: **generală, comercială, tehnică, financiară.**

De asemenea, o subclasificare poate fi facuta referindu-ne la relatiile existente intre parteneri, daca cooperarea functioneaza intr-o singura directie sau daca exista un partener dominant in cadrul acelei relatii de cooperare. In prima situatie, este cazul colaborarii **unilaterale**. Daca exista un aspect de reciprocitate, ea se numeste colaborare bi- sau multilaterală.

In tabelul de mai jos sunt clasificate cateva tipuri de cooperare in functie de categoriile mari de cooperare pe de o parte si in functie de unilateralitatea sau multilateralitatea lor pe de alta parte.

|                                | <b>Cooperare unilaterala</b> | <b>Cooperare bi- sau multilaterala</b>     |
|--------------------------------|------------------------------|--|
| <b>Cooperare generala</b>      | <b>take-over</b>             | joint-venture                              |
|                                |                              | <b>merger</b>                              |
| <b>Cooperare comerciala</b>    | agent                        | acord de distributie reciproca             |
|                                | acord de distributie         | <b>joint tender</b>                        |
|                                | franciza                     | participare comuna la targurile comerciale |
|                                |                              | <b>joint purchase</b>                      |
| <b>Cooperare tehnica si de</b> | transfer technologic         | participare comuna la                      |

|                             |                      |                   |
|-----------------------------|----------------------|-------------------|
| <b>productie</b>            |                      | programele EU R&D |
|                             | acord de licenta     | productie comuna  |
|                             | subcontractare       |                   |
|                             | service post vanzare |                   |
| <b>Cooperare financiara</b> | credite              | schimb de actiuni |
|                             |                      |                   |

Alte distinctii care s-ar mai putea face intre diferitele tipuri de cooperare sunt:

- referitor la **durata**: unele relatii de cooperare sunt de durata nedefinita, in timp ce altele se stabilesc in vederea atingerii unui anumit scop, dupa care inceteaza sa mai existe
- referitor la **numarul partenerilor**: majoritatea parteneriatelor (de colaborare) implica doar doi parteneri, altele, asa cum sunt parteneriatele stabilite in vederea participarii la programele de Cercetare si Dezvoltare in cadrul Uniunii Europene implica mai multi parteneri
- referitor la **marimea si tipul partenerilor**: desi multe IMM-uri prefera parteneriate cu alte IMM-uri , partenerii fiind astfel de marime asemanatoare si pot deci negocia pe picior de egalitate, alte parteneriate vor implica reletii de colaborare intre IMM-uri si companii mari, IMM-uri si institutii guvernamentale, IMM-uri si universitati ori alte centre de formare profesionala (ex. cooperarea in cadrul programelor de Cercetare si Dezvoltare ale Uniunii Europene)
- referitor la **activitatile partenerilor**: in anumite cazuri de cooperare partenerii vor desfasura activitati similare (si atunci sunt potentiali concurenti), dar aflandu-se, de exemplu, in regiuni geografice diferite; acest tip de cooperare pote fi etichetat ca o **cooperare orizontala**. In alte situatii, partenerii desfasoara activitati complementare, de exemplu, pe diferite nivele ale lantului de productie, ca in cazul subcontractarii. Acesta este tipul de cooperare verticala.
- referitor la **natura cooperarii, mai mult sau mai putin pregatita, investitii din punctul de vedere al timpului si al banilor, personal, riscuri care apar pentru parteneri**. Este foarte important ca organizatia pentru IMM-uri care sfatuieste IMM-ul sa intre in parteneriat sa fie foarte constienta de toti acesti factori si sa ajute IMM-ul sa-si evalueze pozitia si riscurile asumate. Vom discuta despre aceasta in capitolul al doilea al acestui material.

### I.3. Avantaje ale cooperării – temeri și pagube (prejudicii) comune pentru IMM-uri

Pentru IMM-uri, cooperarea (transnațională) oferă o multitudine de avantaje. În multe cazuri, este singura lor modalitate de a avea acces la o piață internațională. Crearea unui parteneriat cu o firmă dintr-un alt stat membru l-ar putea ajuta să obțină informațiile principale privind acea piață, să găsească noi clienți pentru produsele lor pe o piață nouă, îi poate facilita accesul la noile tehnologii, o nouă capacitate de producție precum și accesul la noile mijloace financiare... Obiectivul parteneriatelor va fi mereu acela de a crea, într-un mod sau altul, valori noi pentru toți partenerii implicați.

În spatele tuturor acestor avantaje de netăgăduit, cooperarea, și în special cea care nu ține seama de granițe, întâmpină încă rezistență în multe IMM-uri. Este cunoscut că fiecare parteneriat va implica în mod inevitabil o pierdere de independență pentru ambii parteneri, iar această dependență de o altă companie va induce la apariția anumitor riscuri (vezi importanța identificării unor parteneri de încredere).

O altă observație împotriva colaborării transnaționale exprimată de IMM-uri ar fi că doar firmele mari pot profita de ea: pentru companiile mici este prea dificil, prea riscant, se produce un prea mare consum de timp și bani și nici nu posedă aptitudinile și competențele necesare. Deși este adevărat că această cooperare transnațională implică eforturi și investiții neprevăzute pentru IMM-uri, o bună pregătire și un bun sprijin din partea unui partener experimentat (de ex. organizație pt. IMM-uri) vor micșora riscurile și îi va ajuta să atingă succesul. Mai multe despre riscurile implicate și modalitățile prin care ele pot fi evitate, găsiți în partea a II – a a acestui instrument de lucru.

Este, de asemenea, important să nu oțmitem că IMM-urile au anumite forte specifice care nu pot fi decât avantaje atunci când se pornesc proiecte de cooperare internațională sau fără granițe: **flexibilitatea** lor, **rapiditatea** cu care răspund la provocări sau alte oportunități de pe piața străină, **contactul direct** care există în foarte multe cazuri între nivelul managementului din întreprindere și piața, **structura plată (plană)** care face ca luarea deciziilor să se realizeze mult mai ușor și mai rapid decât în organizațiile mari; toate acestea pot fi reale avantaje. Multe exemple de firme foarte mici care au un succes internațional remarcabil stau dovadă pentru aceasta.

Cel mai comun tip de cooperare, si in cele mai multe cazuri si cel mai simplu este **cooperarea comerciala**. Pentru multe IMM-uri aceasta este introducerea catre cooperarea transnationala. Pentru unele dintre ele, de aici se ajunge spre celelalte tipuri mai complexe de cooperare.

#### **I.4. Discutarea unor tipuri comune de cooperare<sup>2</sup>**

##### **Cooperarea comerciala**

- Fuzionare: doua companii fuzioneaza pentru a deveni un grup mai mare care va dispune de mai multe mijloace decat cele doua firme separat. Compania noua va avea astfel o piata de actiuni mai mare, mai putine costuri relative si de asemenea mai multe expertize disponibile. Fuziunea este o afacere delicata si consumatoare de timp. Ea presupune multa pregatire si cosiliere juridica.
- Absorbirea: o companie preia toate actiunile unei alte companii. Pentru firma care cumpara, beneficiul va fi acela ca dobandeste, intr-un timp scurt o pozitie strategica puternica pe o piata (noua), in timp ce compania care isi vinde actiunile va avea posibilitatea sa profite de puterea si securitatea oferite de catre partenerul cumparator.
- Joint-venture: doua sau mai multe companii se unesc pentru a crea o noua companie in care colaboreza strans pe o anumita activitate sau proiect. Acest tip de cooperare beneficiaza de o structura legala foarte bine definita<sup>3</sup>, este o modalitate foarte buna pentru a organiza diferite proiecte care sa nu aiba obiective urmarite doar de catre unul dintre parteneri si de asemenea face ca riscurile sa se imparta la toti participantii la proiect. In cele mai multe cazuri totusi este implicata o investitie mare din partea tuturor partenerilor.

Trebuie, de asemenea, mentionat aici programul JEV (Joint European Venture), program al carui obiectiv este sa sprijine crearea de Joint – Venture transnationale intre IMM-urile din cadrul U.E.

<sup>2</sup> Aceste caracterizari sunt incluse pentru scopuri ilustrative si informative. Ele trebuie luate, in mod necesar ca definitii legale. Va rugam, asadar, sa consultati lucrari de referinta atunci cand este necesar.

Este un instrument care ofera o contributie din partea Comunitatii pentru a acoperi o parte din cheltuielile necesare crearii unui Joint-Venture, pana la un maxim de 100 000 Euro. Programul opereaza printr-o retea de intermediari financiari. Proiectul JEV a fost adoptat de catre Consiliul European pe 19 Mai 1998 (Jurnalul Oficial L 155/29 Mai 1997). Pentru mai multe informatii va rugam contactati DG Enterprise sau site-u DG Enterprise pe server-ul Europa.

### **Cooperarea comerciala:**

- Detinatorul de franciza: Detinatorul de franciza si-a castigat dreptul de a vinde un anumit bun intr-o anumita regiune. El cumpara bunul de la producator sau de la importatori si le revinde in regiunea respectiva. Venitul lui este diferenta dintre pretul de cumparare si cel de vanzare al bunurilor.
- Agentul: Agentul nu cumpara bunurile; ele raman in proprietatea primului. El va gasi clienti pentru proprietar si ii va transmite acestuia toate ordinele obtinute. In anumite cazuri i se va putea permite sa incheie contracte pentru si in numele proprietarului.
- Achizitionarea colectiva: IMM-urile (majoritatea dintr-o tara sau regiune) se unesc pentru a cumpara bunuri impreuna, in cele mai multe cazuri pe o piata straina sau transnational. Avantajele sunt ca impreuna pot fi negociate preturi si conditii mai bune precum si ca in multe cazuri costurile de transport pot fi impartite.
- Achizitionare prin oferta (licitatie): O combinatie sau „cluster” al unor IMM-urilor cu activitati similare sau complementare pot veni la licitatie unor bunuri la care un singur IMM nu ar avea capacitatea sau competenta sa indeplineasca toate cerintele.

<sup>3</sup> Un tip special de parteneriat in cadrul EEIG, grup care este deschis companiilor dintre care cel putin doua trebuie sa provina din state diferite, membre ale U.E. pentru mai multe informatii despre EEIG va rugam consultati Regulamentul Consiliului 2137/1995 din 27.07.1995 sau comunicarea din 09.09.1997 publicata in OJ C 285, „Participarea EEIG in contracte publice si programe, finantate din fonduri publice.

## **Cooperare in productie tehnica/tehnologica:**

- Aprovizionare/subcontractare: Unei companii i se incredinteaza indeplinirea unei anumite sarcini, constand in furnizarea anumitor bunuri sau servicii pentru asta, ea fiind numita de o alta companie, de exemplu firma A produce o anumita parte din produsul companiei B sau furnizeaza service post-vanzare.
- Transfer tehnologic: In multe dintre sectoarele industriale cu o tehnologie inalta inovativa, IMM-urile joaca rolul principal. Transferul tehnologic, in care firma pune la dispozitia unei alte companii know-how sau tehnologie specializata, de exemplu acorduri de licenta, implica din ce in ce mai multe IMM-uri.
- Participarea comuna la Cercetarea Europeana si Programe de Dezvoltare: Programele europene R&D urmaresc sa realizeze utilizarea concreta pentru rezultate ale cercetarii stintifice in Uniune. Comisia Europeana cofinanteaza proiecte realizate prin cooperare transnationala intre industrie si universitati. Comisia pune accent pe importanta participarii IMM-urilor in aceste programe si de aceea a facut posibile o serie de facilitati pentru a usura accesul IMM-urilor la aceste programe (de exemplu proiectele CRAFT, premiile de „Explorare” ). Programele europene R&D sunt organizate in programe Framework multianuale (acum: FP 5, 1998-2002) care definesc un numar de teme fixe (de exemplu „calitatea vietii” sau „Energie si Dezvoltare Sustinuta”) si actiuni.<sup>4</sup>

## **Cooperare financiara**

- Participatiune: O companie cumpara o parte din actiunile altei companii. Scopul este, in cele mai multe cazuri, de a fi capabil sa foloseasca know-how-ul sau mijloacele de competenta ale firmei vanzatoare.

Participatiunea poate fi intr-un singur sens sau reciproca. In al doilea caz partenerii isi vor putea astfel confirma aderarea lor la parteneriat si increderea, si in anumite cazuri fiecare se va putea proteja fata de o posibila absortie din partea celuilalt.

<sup>4</sup> Mai multe informatii despre FP 5 si oportunitatile sale pentru IMM-uri puteti gasi pe: <http://europa.eu.int/comm/research/faq.html> and [www.cordis.lu/sme](http://www.cordis.lu/sme)

- Furnizare de capital de risc: Una sau mai multe companii poate investi intr-o companie mai mica (sau mai tanara) care are potential de dezvoltare. Investitia poate fi directa sau indirecta pana la fond. Imbunatatirea accesului IMM-urilor la capitalul de risc reprezinta una din prioritatile Comisiei. Pentru mai multe informatii consultati Programul Multianual sau COM (2000) 658 final, Raportul de Progres privind capitalul de risc.

## **II. Promovarea cooperarii in afaceri: pregatirea unui IMM individual sa inceapa cooperarea transnational**

Nota preliminara: Urmatoarele capitole pot da impresia ca se pune prea mult accent pe pregatirile formale si intensive pentru IMM-uri, inainte ca acestea sa se angajeze intr-un proiect de cooperare. Este adevarat ca in realitate cooperarea internationala sau transnational intre IMM-uri va incepe adesea de la o intalnire intamplatoare sau de la un ordin aleatoriu, fara niste pregatiri prealabile. Cu toate acestea un IMM bine pregatitva avea mai multe sanse in a prelungi succesul international in afacere, iar timpul si efortul investite in pregatire vor fi rasplatite, in mod cert, pana la final.

### **II. 1. Analiza intrinseca: sunt IMM-urile pregatite pentru activitati transnationale sau internationale?**

Asa cum am observat si in capitolul anterior, pornirea parteneriatelor in vederea cooperarii transnationale presupune anumite cerinte de baza si implica o investitie considerabila de timp si personal, si, de asemenea, ceva costuri in plus. Inainte de inceperea unui asemenea proiect este important ca IMM-ul sa-si evalueze pregatirea (stadiul in care se afla), sa verifice daca este cu adevarat o obtiune viabila pentru firma si daca o poate conduce catre succes.

Inainte de a incepe, IMM-ul trebuie sa-si puna anumite intrebari in legatura cu:

- **Motivatia**

- Reuseste proiectul sa se incadreze in strategia pe termen lung a companiei? Activitatile si parteneriatele fara granita ar putea sa na conduca la raspunsuri imediate.

- Este profitul pe termen scurt singura motivatie sau mai sunt si altele ca **sporirea competitivitatii, obtinerea de noi cunostinte, gasirea unor domenii noi de perspectiva sau noi tehnologii...?**

- **Organizarea interna**

- Este **managementul intern** cel care trebuie sa ia decizia de a porni acest proiect? Exista suficienta claritate la acest nivel cerintele proiectului referitor la termenii de investitii, posibile sacrificii privit profiturile imediate etc?
- Exista suficienta **expertiza** disponibila in companie? Este **personalul** indeajuns de motivat si are acesta cunostinte necesare (limbaj, informatii si experienta legate de comertul international...)? Este necesara angajarea de noi salariati sau training pentru cei prezenti?

- **Produsul**

Daca proiectul implica **exportul sau vanzarea transnationala a unui produs sau a unui serviciu**, trebuie lamurite urmatoarele probleme:

- Este acest produs unic sau mai sunt si altele similare pe piata? In ultimul caz care este situatia pretului?
- Exista anumite **aspecte** specifice **culturale sau religioase** ale produsului? Necesita produsul **modificari** pentru a-l aduce pe alte piete? Trebuie acesta sa fie **testat** pentru a-i stabili securitatea, conformitatea tehnica etc.? (acest aspect este legat de problema selectarii pietei si de asemenea de anumite aspecte tehnice ale comertului fara granita – vezi in continuare)
- Necesita produsul o **pregatire speciala** pentru a functiona sau pentru a fi folosit? Implica acest lucru cerinte speciale in legatura cu selectia distribuitorilor sau agentilor? Dar in legatura cu service-ul post-vanzare?

- **Pozitia pietei**

- Care este pozitia IMM-ului pe **propria piata**? Este el capabil sa-si concentreze eforturile pe piete noi? Implica situatia propriei pieti vreo *necesitate* pentru a identifica noi piete?

- **Fonduri**

- Care sunt **costurile/investitiile** implicate in realizarea acestui proiect? In scurt/lung timp?
- Sunt suficiente fondurile disponibile in companie pentru a furniza **capital de lucru** pentru proiect? Daca nu, exista alte alternative prin banci comerciale sau scheme de finantare europene regionale/nationale?

Un instrument simplu dar valoros pentru acest tip de autoanaliza este asa-numita **analiza SWOT**. Aceasta inseamna ca firma va evalua toate punctele mentionate mai sus din punctul de vedere al propriilor **Puteri, Slabiciuni, Oportunitati** si **Amenintari** si le va vizualiza intr-o forma schematica. Acesta este un exercitiu care va putea fi facut individual, dar si in echipa si poate furniza informatii valoroase privind pozitia firmei cat si viabilitatea proiectului in evaluare.

## **II. 2. Indispensabil pentru succesul international/transnational: planul de export**

O data ce IMM-ul este sigur ca are motivatiile corecte pentru proiect si ca poate mobiliza resursele necesare, urmeaza momentul inceperii realei munci de pregatire. Daca proiectul implica **comert transnational sau international** (vanzarea unui produs sau serviciu), **planul de export** va ajuta firma sa defineasca si sa clarifice fiecare pas pe care trebuie sa-l riste pentru a realiza proiectul. Adesea, IMM-urile considera ca pot porni din senin, inlaturand obstacolele si rezolvand problemele in momentul in care acestea apar. Acest lucru va conduce in mod inevitabil la probleme serioase sau cel putin la o pierdere ulterioara de timp. Un bun plan de export va servi ca schita pentru intreprinzatori atunci cand isi transforma ideile abstracte sau dorintele privind pornirea cooperarii in realitate. Acesta va preciza pasii concreti care trebuie facuti. Daca fondurile externe vor trebui marite pentru proiect, acest plan va fi o dovada a sinceritatii si seriozitatii intreprinzatorului si proiectului sau.

Pregatirea unui plan de export bun necesita timp. Foarte multa munca va consta in **cercetare de birou** si in acest caz Internetul, daca intreprinzatorul sau organizatia reprezentativa pentru IMM-uri au acces la el, va fi un valoros punct de pornire. Poate, de asemenea, presupune contacte cu **experti din domeniile juridic, financiar sau tehnic de export**, daca acestea sunt disponibile in cadrul organizatiei pentru IMM-uri sau in afara ei.

Planul de export va fi individualizat pentru a se potrivi IMM-ului si procesului implicat dar intotdeauna el va contine si o serie de elemente ca:

- **Selectia/cercetarea pietei**

Daca proiectul de cooperare porneste de la un prim contact cu un potential partener sau fara nici o legatura straina preexistenta, este important ca IMM-ul sa **analizeze potentialele pietei, industrii si tari** unde tinteste. Aceasta inseamna analiza cererii pe produs, identificarea concurentei, examinarea necesitatii de modificare a produsului, etc. La final, IMM-ul ar trebui sa aiba o idee clara despre ce inseamna sa ai succes cu un produs particular pe o piata/tara particulare si ce bariere va avea de intampinat.

- **Strategia de intrare pe piata/export**

Aceast studiu va ajuta IMM-ul sa hotarasca cum sa intre pe piata selectata, daca o va face in mod direct sau prin unul din tipurile de cooperare descrise in capitolul I si cum va incerca sa gaseasca parteneri (vezi in continuare).

- **Reguli si regulamente** care trebuie luate in considerare

Fiecare proiect care implica exporturi sau cooperare internationala va necesita anumite cunostinte privind „aspectele tehnice de exportare”: regulamente vamale, transport international, asigurari de exportare, regulile VAT in cadrul Comunitatii si in comerțul international, „Inco – terms” si cum se folosesc ele. Redactarea unui plan de export reprezinta momentul potrivit pentru un IMM in a-si da seama de lacunele pe care le are in aceste privinte si inb a identifica modalitatea optima de a intra in posesia informatiilor necesare.

- **Termene de plata, tehnici internationale de plata, ingradingi**

IMM –ul va trebui sa analizeze **termene de plata** acceptabile atunci cand incheie afaceri cu o piata sau alta, sa decida

modalitatea de stabilire a termenelor de plata si cum sa primeasca **platile**, cum sa se apere impotriva **riscurilor financiare**, de ex. tehnici specifice de plata sau asigurari de creditare. **Bancherul** este specialistul care va furniza acest tip de informatii.

- **Finantarea**

Asa cum deja s-a mentionat in paragraful referitor la stadiul de pregatire pentru export, un proiect de cooperare internationala sau transnational, va implica, in mod cert, costuri in plus: cheltuieli neprevazute ar putea rezulta din salarii, calatorii, publicitate, distributie, etc. Planul de export va trebui sa specifice **resursele** pentru aceste costuri, iar, daca se cauta finantare externa, un foarte detaliat **buget** care sa explice cum vor fi aceste fonduri administrate/cheltuite precum si veniturile asteptate.

Acesta este, de asemenea, momentul in care se investigheaza care ar putea fi schemele de sprijin (guvernamentale, Europene, etc.) disponibile si in ce fel poate IMM-ul sa profite de ele.

- **Pretul**

Toti factorii mai-sus mentionati sunt de natura sa influenteze **pretul de export** al produsului sau al serviciului, in urma unei analize si va determina astfel **strategia de aplicare a acestui pret** precum si **limitele** sale.

Poate fi interesant pentru firma sa includa in planul de exporturi si o **prognostica de vanzari**, aratand obiectivele urmarite si actionand precum o borna indicatoare care va ajuta la evaluarea succesului viitor.

- **Programarea/stabilirea jaloaneloanelor importante**

Cele mai multe planuri de export includ un **orar**, din care sa reiasa perioadele de implementare, cadrele temporale ale sarcinilor cheie, momentele de verificare a progresului realizat, etc. Poate fi folositor ca instrument pentru managementul proiectului la indemana.

*Un posibil model de plan de export poate fi gasit la anexa 1*

La sfarsitul acestei etape compania ar trebui sa aiba o idee mai clara privind urmatoarele aspecte:

- \* Motivele si angajamentele in a porni proiectul de cooperare
- \* Obiectivele pe termen lung si scurt
- \* Stadiul de pregatire a companiei si a produsului
- \* Pietele tinta + cunostintele de baza privind conditiile de piata, pozitia pietei etc.
- \* Strategia de acces pe piata/export
- \* Cunostintele de baza privind regulile si regulamentele aplicabile
- \* Strategia de stabilire a pretului
- \* Obtiuni de finantare
- \* Oralul

### III. Gasirea partenerului potrivit

#### III.1. Profilul partenerului potrivit

Inercarea de a gasi partenerul perfect pentru cooperare seamana cu jocul „ de-a intalnirile”: daca sti exact ce calitati cauti, inseamna ca ai facut deja o selectie importanta si ai astfel o idee mai clara despre cum si unde sa-ti pornesti cautarile.

In primul capitol am oferit o privire generala asupra catorva tipuri comune de cooperare. Aceste exercitii din capitolul trecut ar trebui sa dea IMM-istului o idee mai clara despre acest **tip** vast **de cooperare** care este cel mai potrivit pentru proiectul pe care il are in minte si care ar trebui sa-l conduca pe acesta la o prima **selectie a pietei**.

Urmatorul pas consta in incercarea de a determina in mod exact, calitatile pe care le cauta la potentialul sau partener de cooperare si ca un prim pas va incerca sa-l contacteze. IMM-ul care cauta partenerul va schita un **profil** al potentialului partener, in care elemente determinante vor fi:

- tipul de cooperare pe care IMM-ul il are in minte
- locatia potentialului partener
- puterile partenerului tinand cont de tipul de cooperare respectiva
- marimea/capacitatea partenerului

- atestarile pentru proiectul la indemana/respectabilitatea sa generala/soliditatea financiara
- experienta internationala anterioara
- limba de comunicare, accesibilitatea persoanelor de contact ...

Desi doar un contact actual ar putea dovedi o potrivire hotaratoare si teoretic perfecta ce poate parea necompatibila la un prim contact, nivelele de baza ale **compatibilitatii** (structura firmei si politica strategica ale partenerilor trebuie sa se potriveasca) si ale **balantei** (calitatile partenerilor, capacitatile, punctele puternice si cele slabe se vor completa intre ele) trebuie incercate.

O lista mai detaliata in vederea crearii profilului partenerului in devenire poate fi gasita la anexa 2.

La fel de interesant cum este pentru IMM sa creeze profilul potentialului partener, in aceeasi masura este importanta crearea **propriului profil de cooperare**. Aici IMM-ul va prezenta firma cu calitatile sale speciale si competenta cu punctele sale puternice si slabe, ambitiile si obiectivele sale pe termen lung privitoare la proiectul dec cooperare, asa cum doreste firma sa fie perceputa de potentialul partener.

### III.2. Cum sa gasim partenerul perfect?

In acest moment firma are o idee de baza privind calitatile ce trebuie intrunite de catre potentialul partener si, de asemenea, cum sa se prezinte ea insasi in fata partenerului. Este acum pregatita pentru „jocul intalnirilor”.

Exista o multime de modalitati prin care o companie poate sa intre in contact cu diversi potentiali parteneri. in functie de natura lor, ele vor implica in mai mare sau mai mica masura o participare activa , eforturi si/sau investitie de timp si bani din partea IMM-ului. Fireste, tote acestea vor fi relationate cu efectivitatea lor. Mai jos, va oferim cateva clasificari largi in functie de anumite criterii.

- **cautarea activa/pasiva**

**Cautarea activa** presupune ca IMM-ul sa faca cunoscuta in strainatate dorinta sa de cooperare. Acest lucru se poate realiza prin **corespondenta directa** (prin posta) catre posibili parteneri, prin **circulatia propunerilor de**

**cooperare** (vezi mai jos) prin intermediul canalelor stabilite, contactand persoane de contact in strainatate etc.

Metodele de **cautare pasiva** ale partenerului presupun ca IMM-ul sa lase compania straina sa ia initiativa si sa caute in mod pasiv alte oportunitati interesante. El poate sa-si inceapa cautarea prin consultarea periodica a ofertelor si cererilor publicate, din partea companiilor straine, de ex. in **revistele de comert, publicatii de export sau baze de date**, si, de asemenea, raspunzand la propuneri interesante.

- **cautarea individuala/cu ajutorul intermediarilor**

Unele IMM-uri prefera sa inceapa cautarea unui partener ele insele, fara nici un alt ajutor, de ex. **corespondand direct** cu potentiali parteneri pe ale caror adrese le-au gasit in carti de telefon sau ghiduri ale companiilor (Pagini Aurii Internationale) sau pe care le-au cumparat de la companii specializate. Acesta reprezinta un mod ieftin si uneori eficient de a prospecta o piata apropiata. Este mai putin eficient pentru pietele periferice sau mai putin cunoscute. Alte companii consulta creri si oferte comerciale („legaturi comerciale”) publicate pe site-uri specializate pe **Internet**. Adesea insa este dificil de verificat legitimitatea acestora.

In cele mai multe cazuri va fi mai eficient pentru IMM-uri **sa apeleze la ajutorul intermediarilor specializati**, din tara sau strainatate. Exista mai multe posibilitati:

### **Nationale**

Organizatii pentru IMM-uri  
Federatii profesionale  
Camere de Comert  
Agentii de Dezvoltare Regionala  
Agentii de Promovare Comerciala  
Banci si alte institutii financiare  
Centre Euro Info  
Comisari comerciali si ai unor ambasade  
Consultanti privati

### **Straine**

Ambasade straine  
Camere de Comert straine/internationale  
Organizatii internationale

Toate aceste entitati pot ajuta IMM-urile, prin contactele lor internationale si sau prin retelele lor. Mai mult, cele mai multe dintre ele vor fi capabile sa dea

IMM-urilor sfaturile adecvate referitor la cum trebuie realizat proiectul de cooperare respectiv.

- **contacte directe/indirecte**

In multe cazuri, primele contacte dintre potentialii parteneri de cooperare se realizeaza prin **posta, fax sau e-mail**. Acesta este, evident, modul cel mai ieftin, si, de asemenea, prin aceste moduri, o mare cantitate de informatii poate fi schimbata intre parteneri foarte rapid. Pentru proiectele de cooperare foarte importante, va fi necesar, fireste, in cele din urma, un contact personal.

In anumite cazuri, primul contact poate fi facut **in mod direct (fata in fata)**, de ex. cu ocazia unei misiuni comerciale intr-o tara straina, in timpul vreunui targ comercial in tara sau in strainatate sau in timpul vreunui seminar international, care are loc, de asemenea, in tara sau in strainatate. Avantajul contactelor directe este, desigur, ca o din schimbul de informatii realizat, potentialii parteneri pot simti imediat daca sunt sau nu „pe aceeasi lungime de unda”.

Pentru explorarea pietelor din regiuni foarte izolate, exotice sau necunoscute, misiunile economice, organizate de catre organizatii private sau guvernamentale, si adesea conduse de persoane cu influenta politica sau sus-puse, pot fi foarte eficiente. Tinand cont ca toate detaliile vor fi puse la punct de catre IMM, firma va fi prezentata unui numar mare de posibili parteneri. Mai mult, ea va putea profita de publicitatea si autoritatea pe care le presupun asemenea evenimente.

Adesea apare si **sprijinul financiar** din partea guvernelor nationale sau regionale, disponibil pentru IMM-urile care vor sa participe la misiuni sau targuri comerciale. Poate aparea insa, singurul dezavantaj al acestui tip de cautarea partenerului – costul.

- **contacte informale/retele europene specializate**

Cautarea de potentiali parteneri inseamna, de fapt, realizarea unei retele, unui circuit. Iar acest lucru poate fi facut prin intermediul contactelor formale sau informale. Toti intermediarii prezentati mai sus au deja propriile lor contacte si retele: Camerele de Comert pot contacta Camerele straine, bancile isi au proprii lor corespondenti straini, multi comisari comerciali pot

apela la relatiile personale pe care le-au facut atuni cand lucrau in strainatate...

Pornind de la aceste retele „informale”, Comisia Europeana a creat doua retele speciale pentru promovarea cooperarii si pentru identificarea partenerului: **BC-Net (Business Cooperation Network)** si **BRE (Bureau de Rapprochement des Entreprises)**. BC-Net si BRE sunt retele de consultanti specializati in cooperare si identificare de parteneri, pregatiti sa ajute IMM-ul sa gaseasca parteneri de cooperare cu ajutorul instrumentelor create si furnizate de Comisia Europeana. Ei sunt supravegheati de catre DG Enterprise. Ei sunt, in mod curent sub revizie, iar numele si logo-urile lor nu vor mai folosite in viitor. Atributiile lor pot fi luate de catre alte retele, sau pot opera pe viitor cu nume diferite sau prin metode diferite. Centrul Euro Info (EIC's), alta retea a Comisiei, supravegheata de DG Enterprise sa informeze si sa sprijine IMM-urile, va continua sa functioneze ca punct de contact<sup>5</sup>.

- **evenimente si programe organizate in cadrul unor parteneriate europene**

Comisia Europeana coorganizeaza si sprijina numeroase intalniri de afaceri cu scopul de a stimula contactele directe intre IMM-uri. Organizarea practica este in cea mai mare parte in mana organizatiilor locale (private), care lucreaza in cadrul unor parteneriate intracomunitare cu sprijinul U.E.<sup>6</sup>.

- Europarteneriatul:  
Obiectivul este acela de a stimula regiunile mai putin favorizate in Uniune (obiective 1, 2, 5b si 6) prin incurajarea relatiilor de afaceri intre IMM-urile locale si acelea din alte regiuni U.E. sau din „lumea a 3-a”, prin evenimente bianuale.
- Interprise :  
Interprise urmareste sa sprijine initiativele locale, regionale si nationale, in vederea cooperarii intre IMM-uri. Din cauza unei reevaluari, nici un proiect pe programul interprise nu poate fi depus in acest moment. Ultimile proiecte vor putea fi acceptate in primavara anului 2001.

<sup>5</sup> O legatura pentru retelele DG Enterprise de sprijinire a IMM-urilor poate fi gasita pe pagina web Europa, DG Enterprise: [europa.eu.int/comm/enterprise](http://europa.eu.int/comm/enterprise)

<sup>6</sup> Mai multe informatii despre aceste programe pe pagina web Europa, DG Enterprise: [europa.eu.int/comm/enterprise](http://europa.eu.int/comm/enterprise)

- IBEX:  
Expozitia internationala a cumparatorilor (International Buyers' Exhibitions – IBEX) consta in organizarea unor intalniri prearanjate intre companii mari din intreaga lume si IMM-uri din U.E. si alte tari. Si acest program stagneaza pentru moment. Proiectele se vor depune pana in iunie 2001.

Alte initiative ale U.E. care promoveaza posibilitatea incheierii unor parteneriate si de care IMM-urile ar putea beneficia, ar fi:

- Asia Invest<sup>7</sup>:  
Programul Asia Invest „deblocheaza oportunitati de parteneriate pentru companii americane si asiatice”. Instrumentele acestui program cuprind un Fond de Pregatire de Afaceri, care ofera monitorizarea pietei, familiarizarea cu limbajul si cultura de afaceri, precum si asistenta tehnica; Asia – Interprise (intalniri pentru incheierea de afaceri directe), Intalnirea de Afaceri Asia Invest, Parteneriatul Asia si Europarteneriatul (evenimente de afaceri pe o scara larga multisectoriala).

### III.3. Primul contact si dincolo de el

IMM-ul a gasit, prin una din modalitatile mentionate mai sus, sau dintr-o alta sursa, un indiciu comercial despre cum ar trebui sa fie partenerul perfect. Acesta este inceputul etapei esentiale, in care potentialii parteneri, prin comunicare si negocieri, **ajung sa se cunoasca unul pe celalalt** suficient incat sa-si poata da seama daca este posibil un proiect de cooperare si in ce conditii. Obiectivul primei intalniri este dublu:

- **sa ajunga sa-si cunoasca potentialul partener**

Pentru ca primul contact/intalnire sa fie cat se poate de eficient, este necesar ca IMM-ul sa realizeze o **munca de pregatire**:

<sup>7</sup> Mai multe informatii despre programul Asia Invest pot fi obtinute de la Secretariatul Asia Invest, Archimedesstraat 17, 1000 Bruxelles, tel: -32/2.282.17.50, fax: 02/282/17.60, e-mail: [asia.invest@asia.invest.com](mailto:asia.invest@asia.invest.com), web site: <http://www.asia-invest.com>.

- sa adune **informatii** despre companie si siguranta ei pe piata: anumite informatii pot fi gasite in ghiduri de companii, altele pot fi obtinute prin intermediari ca EIC, Camera de Comert, organizatie pentru IMM-uri, banci. Exista, de asemenea, firme specializate care vand profiluri de companie complete, continand informatii financiare detaliate si o evaluare a sigurantei. In anumite tari informatiile financiare de baza provenind din ultima balanta de plati depusa, pot fi obtinute de la Banca Nationala.
- daca **datele despre firma, brosurile** au fost schimbate intre parteneri, ele trebuie examinate cu atentie, traduse daca este necesar, etc.
- Ar putea fi, de asemenea, util sa pregateasca in avans o **lista de intrebari** pentru partener – doar daca are loc o consultare personala discreta. In timpul unei intalniri fata in fata, tinand cont de anumite probleme de comunicare, etc. IMM-ul ar putea sa omita sa ceara anumite informatii deosebit de importante.
- **sa-i dea partenerului sansa de a cunoaste firma si proiectul de cooperare mai bine**

IMM-ul trebuie, de asemenea, sa pregateasca cat mai bine **prezentarea propriei sale firme si propunerii sale de cooperare**. Acesta va include date traduse despre compania sa, intrebari pe cat posibil anticipate, argumente si contra – argumente (profilul sau de cooperare – vezi mai sus – poate fi util in acest sens). IMM-ul ar putea, de asemenea sa anticipeze **aspectele legate de comunicare**. Exista un limbaj comun? Este necesara interpretarea?

Daca intalnirea are loc in strainatate, iar IMM-ul doreste sa prezinte cateva **mostre**, el trebuie sa verifice regulile vamale, etc.

Daca primul contact merge bine, **negocierile proiectului de cooperare** pot incepe. Trebuie, de asemenea, sa existe o deosebita claritate referitor la toate conditiile si toti termenii, inaca de la inceput. Aspecte de tinut minte:

- \* trebuie sa existe un acord privind **prioritatile**
- \* toti **termenii** importanti trebuie definiti cat mai exact; preferabil ca acest lucru sa se realizeze nu doar in limba comuna, ci si in fiecare dintre limbile materne ale partilor negociatoare

\* intocmirea unei liste cu **punctele de negociat**

\* daca se doreste, incheierea unui acord privind **confidentialitatea** asupra informatiilor schimbate intre parteneri

Printre punctele de negociat in cadrul proiectului de cooperare vor fi:

- obiectivele cooperarii – pe termen lung si scurt
- formele legale (vezi mai sus)
- aspecte financiare
- ....

Este posibil ca, totusi, dupa un prim contact pozitiv, o pregatire extinsa si negocieri de durata, parteneriatul sa nu se dovedeasca viabil pentru parti. IMM-ul trebuie, in acest caz, sa considere ca avut o experienta din care trebuie sa invete si nu sa fie dezamagit. In final, continuand metafora „jocului intalnirilor”, o relatie desfacuta este preferabila unui mariaj nereusit.

## **IV. Rolul organizatiei reprezentative a IMM-urilor**

### **IV.1. Niveluri de implicare**

Asa cum am observat si anterior, in cele mai multe cazuri, un IMM va avea nevoie de ajutor pentru a incheia un proiect de cooperare. Organizatiile pentru IMM-uri au un rol important de jucat in aceasta problema, nu doar ca **intermediar** care sa-l ajute pe intreprinzator sa gaseasca cea mai buna cale din punct de vedere comercial, dar si in a **informa si sprijini** IMM-ul la fiecare pas pe care il face.

Capitolele precedente ne-au oferit o vedere generala asupra diversilor pasi ai procesului de internationalizare, de la prima decizie de imbarcare la un proiect de cooperare internationala si pana la momentul negocierilor cu partenerul. Devine deci clar ca organizatia pentru IMM-uri are un rol important in toate aceste faze: sa promoveze posibilitatile de cooperare internationala, sa furnizeze informatii, sa puncteze riscurile, sa gaseasca contacte, etc.

Totusi, organizatia pentru IMM-uri va decide **cat de departe va merge** cu aceste servicii. Exista o multitudine de servicii necesare acestor activitati si depinde de structura organizatiei, de personalul disponibil, de conditiile in care

o firma devine membru, de situatia financiara, daca serviciile vor fi prestate gratuit sau nu, pentru a hotari care este alegerea optima.

- **Serviciul de baza: organizatia IMM-urilor ca impresar (identificator de contracte)**

Primul serviciu pe care organizatia il poate oferi in ceea ce priveste cooperarea si cautarea partenerilor este acela de actiona ca un **broker pentru cererile si ofertele de cooperare**. Ea poate colecta cereri si oferte de cooperare din strainatate, apoi le poate publica in periodicele sale, in buletinele sale informative, pe pagina web pe Internet, ca apoi sa furnizeze IMM-urilor locale interesate detaliile aflate despre companiile straine. Pe de alta parte, ea poate trimite cereri de cooperare celor contactati in strainatate ca acestia sa caute potentiali clienti pe piata lor locala pentru IMM-urile membre ale organizatiei.

Vor putea fi furnizate imediat detaliile legate de adresa, o data cu publicarea propunerilor de cooperare. Totusi, in acest mod, organizatia pentru IMM-uri **nu are nici un control** asupra reactiilor si rezultatelor cautarii de parteneri. In cele mai multe cazuri, ar fi preferabil ca organizatia sa pastreze detaliile de contact confidentiale si sa le furnizeze doar celor interesati, in schimbul propriilor informatii ale acestora.

Chiar daca organizatia se limiteaza la prestarea unui serviciu de baza, este mai bine ca ea sa pastreze anumite informatii initiale pentru IMM-urile interesate de cooperare internationala. Acest lucru va presupune si includerea unor evaluari de pregatire de exportare, informatii despre cum sa-si creeze un plan de export, indicatii legate de aspecte tehnice, liste cu referinte pentru informatii ulterioare, etc.

- **Organizatia pentru IMM-uri actionand ca un consultant: sprijin la fiecare pas**

La celalalt capat al scarii se afla organizatia pentru IMM-uri care-si ia clientul IMM de mana si-l poarta prin toate etapele pana la finala semnare a contractului.

Aceasta va presupune:

- sprijinirea IMM-ului **sa-si evalueze stadiul de pregatire** pentru activitatile de cooperare internationala si transfrontaliera – sa-si

- localizeze **lacunele in aptitudini si cunostinte** – punandu-i la dispozitie **training-ul** necesar pentru a remedia aceste lacune.
- sprijinirea IMM-ului in pregatirea **planului de export**, incluzand realizarea unui **studiu de piata**, sfatuirea in probleme tehnice, legale si comerciale
  - localizarea **potentialilor parteneri** pentru IMM, **verificarea sigurantei lor** pe piata si starea lor financiara si poate chiar realizarea unei prime **selectii**
  - insotirea IMM-ului la negocieri, furnizarea de **translatie** cand este necesar, **modele de contracte, consultanta juridica, etc.**
  - sprijinirea IMM-ului sa identifice fonduri pentru **finantarea proiectului**, incluzand pregatirea documentelor necesare pentru primirea de suport financiar din partea Guvernului sau organismelor europene

Trebuie sa fie clar ca acest grad de sprijin este de durata si presupune costuri si in cele mai multe din cazuri nu va fi dat de organizatia pentru IMM-uri ci doar de consultanti privati.

- **Politica de taxare**

Cele mai multe organizatii pentru IMM-uri vor alege un nivel al serviciului situat undeva intre cele doua extreme descrise mai sus. In cele mai multe cazuri IMM-urile vor fi taxate cu o anumita suma pentru serviciile care le-au fost furnizate.

Aceasta poate fi calculata pe ore, serviciile diferite pot fi taxate separat (de exemplu pentru cautarea partenerului, consultanta juridica, verificarea potentialilor parteneri) sau poate fi stabilit un pret global. Aceasta ultima optiune ar putea fi problematica in ceea ce priveste localizarea partenerului potrivit si finalizarea parteneriatului nu pot fi garantate niciodata, sau nu in cadrul unei limite fixe de timp si in cazul in care proiectul nu functioneaza va fi mai dificil de taxat IMM-ul.

#### **IV.2. Dezvoltarea serviciilor in vederea cooperarii si identificarii de parteneri**

Daca o organizatie pentru IMM-uri vrea sa furnizeze servicii in domeniul cooperarii transfrontaliere sau internationale, ea va trebui, desigur, sa posede anumite **cunostinte de baza** din comertul international, legislatia U.E., accesul pe piata si regulile concurentei etc.

De asemenea, este foarte important ca ea sa dezvolte **contactele necesare** in tara si strainatate. Aceasta va include:

\* **organizatiile pentru IMM-uri** din alte tari sau alte organizatii cu care exista o colaborare pe baza de reciprocitate – in gasirea informatiilor despre piata, a listelor cu firme, in sprijinirea circulatiei cererilor si ofertelor de cooperare, in furnizarea informatiilor catre companie etc.

\* **organizatiile si serviciile guvernamentale**, de ex. ambasade, misiuni economice, agentii de dezvoltare comerciala, ambele din propria tara precum si din tari straine: pentru informatii referitoare la comertul liber`, ca modalitati auxiliare de circulatie a cererilor si ofertelor, pentru informatii si sprijin legate de masurile de suport financiar, pentru informatiile despre misiuni economice, ca potentiali parteneri in coorganizarea unor evenimente de parteneriat etc.

\* **serviciile si retelele Comisiei Europene**: DG Enterprise sau alte DG-uri, pentru accesul la informatii despre programe de parteneriat, de cercetare si dezvoltare (R&D) etc., retelele BC-net, BRE, EIC pentru serviciile lor specializate de cooperare si identificare a partenerului (vezi mai sus)

\* **companii si institutii private**, pentru servicii specializate, de ex. vanzarea listelor de adrese pe piete si sectoare specifice, informatii despre firme ... Unele din aceste companii au tarife speciale pentru organizatiile de IMM-uri si pentru alti clienti care apeleaza foarte frecvent la serviciile lor. Ar putea fi interesanta o negociere cu ei.

In orice caz, este important ca organizatia pentru IMM-uri sa dezvolte relatii cu partenerii sai interni si straini. Cu partenerii straini va fi cel mai adesea posibil sa lucreze pe **baza de reciprocitate**: „daca tu promovezi si publici cererile si ofertele de cooperare ale clientilor mei, le voi publica si eu pe ale tale; daca imi dai informatii despre regiunea ta, iti stau la dispozitie cu infoprmatii despre regiunea mea.

Pentru aceasta, este important sa existe **informatii** disponibile despre organizatie si activitatile sale, nu doar in limba materna, dar si in engleza.

Brosurile, buletinele informative si, de asemenea, paginile web de pe internet sunt instrumente importante in acest sens.

Pentru a facilita schimbul profilurilor de cooperare ale companiilor, este preferabil sa se lucreze cu un formular prestabilit (tipizat), care urmeaza sa fie completat de IMM-ul in cautare de cooperare, de consilierul organizatiei pentru IMM-uri sau de amandoua, formular din care sa reiasa informatii relevante despre companie si despre cererea de cooperare. Exemple de asemenea formulare pot fi gasite la anexele 3 si 4.

### **IV.3. Organizarea intalnirilor din cadrul parteneriatului, managementul proiectului:**

Pornind de la evaluarea stadiului de pregatire a IMM-ului in a porni activitati de cooperare internationala, sprijininindu-l in permanenta si ajutandu-l sa-si gaseasca parteneri, organizatia de IMM-uri poate **promova in mod activ si stimula** cooperarea internationala/transfrontaliera prin **(co-) organizarea de intalniri** care sa alature grupuri de IMM-uri din diferite tari sau regiuni, cu scopul de a gasi parteneri si a incheia acorduri de cooperare.

\* (co-) organizarea de **misiuni comerciale internationale**: organizarea unei misiuni comerciale internationale va implica alegerea unei tari sau regiuni, de preferat o regiune care ofera oportunitati de cooperare internationala pentru IMM-urile din intreaga regiune, identificarea unui partener local (privat sau guvernamental) care are suficiente contacte cu potentiali parteneri de cooperare la nivel local, promovarea initiativei in cadrul propriei regiuni si gasirea de IMM-uri interesate sa participe, convocarea de contacte suficiente pentru toti participantii, schitarea unor programe individuale si colective, punerea la punct a tuturor detaliilor practice pentru deplasare, sedere etc.

\* (co-) organizarea unor **participari comune la targuri comerciale**: targurile comerciale ofera bune oportunitati pentru IMM-uri in a-si gasi potentiali parteneri. Totusi, pentru multe IMM-uri pragul participarii este inalt: nu doar datorita costului de inchiriere a unui stand individual, dar si datorita unor probleme practice de organizare a deplasarii in strainatate. O participare in comun a mai multor firme din aceeasi tara sau regiune este si mai practica, dar si mai ieftina. Pentru organizatia de IMM-uri care organizeaza participarea grupului, multe dintre atributiile practice de organizare a unei misiuni economice internationale vor fi aceleasi.

\* (co-) organizarea unei manifestari in cadrul **programelor de parteneriat european** (vezi mai sus), sau coordonarea unui cluster pentru IMM-uri pentru un proiect in cadrul **programului de Cercetare si Dezvoltare (R&D)**, sau orice alta **initiativa cofinantata de Comisia Europeana**. Pentru organizatiile de IMM-uri care au propuneri bune de promovare a cooperarii transfrontaliere sau internationale, exista multe posibilitati de a obtine cofinantare Europeana.

Pentru a candida cu succes la sprijinul european, este important sa fie luate in considerare anumite reguli. O lista practica este inclusa in anexa 5.

# **A N E X E**

## Anexa 1

# PORTRETUL UNUI PLAN DE EXPORT

- I. FACTORI CARE INDICA STADIUL DE PREGATIRE PENTRU EXPORT
  1. Obiective pe termen lung si scurt in vederea exportarii
  2. Declaratie a stadiului de pregatire (angajarea manageriala, resurse financiare si umane, etc.)
  3. Descrierea si modul de functionare a produsului
  4. Explicarea faptului ca produsul este gata de export (succesul produsului pe plan intern, destinatia produsului)
  5. Scurta descriere a structurii industriale, concurenta si cerere
  
- II. CERCETAREA PIETEI
  1. Clasificarea produsului
  2. Profilul de baza al clientului
  3. Industria tinta (identificare si evaluare)
  4. Tara tinta (identificare si evaluare)
    - a. Primar
    - b. Secundar
    - c. Aspecte specifice ale tarilor selectate (cultura, clima, resurse, etc.)
    - d. Necesitatea modificarii produsului
  5. Piata tinta (identificare si evaluare)
    - a. Primar
    - b. Secundar
    - c. Aspecte specifice ale pietelor selectate (cultura, verificarea importurilor,...)
    - d. Necesitatea modificarii produsului
    - e. Concurenta si cerere (identificare si evaluare)
  
- III. STRATEGIA DE EXPORT
  1. Strategia de intrare pe piata
  2. Identificarea de contacte/parteneri de cooperare
  3. Promovarea strategiei produsului/serviciului
  4. Strategia pentru service-ul post-vanzare, garantii
  
- IV. VANZARI SI LIVRARE
  1. Pretul
  2. Metode de plata (termene si conditii)
  3. Transportare si depozitare (INCO terms, asigurari)
  4. Estimarea vanzarilor
  
- V. REGULI SI REGULAMENTE DE COMERT

Reguli si regulamente aplicabile care afecteaza produsul in tara respectiva si

pe piata respectiva (licente de export, legi de tarifare, ...)

#### VI. FINANTARE

1. Resurse de finantare disponibile
2. Metode de identificare a unor resurse auxiliare (daca este aplicabil)

#### VII. ORARUL DE IMPLEMENTARE

1. Cadrul temporal pentru aplicarea planului
2. Cadrul temporal pentru evaluarea implementarii

#### Anexe

1. Informatii despre companie
2. Informatii despre tarile vizate
3. Informatii despre pietele tinta

## Anexa 2

### .....: **FACTORI DETERMINANTI IN ALEGEREA POTENTIALULUI PARTENER**

#### I. ISTORIE GENERALA ASUPRA COMPANIEI

- creare, dezvoltare, crestere
- schimbarea proprietarilor, managerilor
- dezvoltarea productiei, produse, piete

#### II. ASPECTE LEGALE

- structura legala
- actionari
- participarea la capital .....
- clauze speciale in statut

#### III. ORGANIZARE, MANAGEMENT, RESURSE UMANE

- structura organizatorica
- nivelul de experienta al managementului
- tipul de management
- personal: numarul salariatilor, calificari

#### IV. MANAGEMENTUL COMERCIAL

- vedere generala asupra cifrei de afaceri actuala si anterioara
- analiza pretului si a pretului de vanzare
- valoarea adaugata
- limitele tarifare brute si nete pe produs
- analiza debitorilor

#### V. MANAGEMENTUL DE DISTRIBUTIE

- canale de distributie: numar, cifra de afaceri, limite, eficienta costului
- costuri de mentinere
- costuri ale distributiei psihice

#### VI. MANAGEMENTUL DE ACHIZITIONARE

- numarul si calitatea furnizorilor
- costul de stocare

#### VII. MANAGEMENTUL DE PRODUCTIE

- analiza aparatelor de productie
- gradul de automatizare
- politica de mentinere

- investitii in vederea extinderii si inlocuirilor
- costuri de logistica

#### VIII. MANAGEMENTUL ADMINISTRATIV

- organizarea sistemului administrativ
- gradul de automatizare
- metodele de raportare (rapoarte lunare, anuale)
- control intern si extern

#### IX. MANAGEMENTUL FINANCIAR

- analiza balantelor
- solvabilitate, lichiditate, capacitate
- planuri, bugete, prognoze
- analize bancare

#### X. POZITIA IN COMPARATIE CU CONCURENTII LOCALI

Anexa 3

PROFILUL COMPANIEI IN VEDEREA CIRCULATIEI CERERILOR SI OFERTELOR DE COOPERARE  
FORMA DE BAZA

|                           |
|---------------------------|
| <b>PROFILUL COMPANIEI</b> |
|---------------------------|

.....:

**Denumirea companiei:** .....

**Adresa:** .....

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

**Tel:** .....

**Fax:** .....

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

**pagina web:** .....

**Persoana de contact:** .....

**Limbi vorbite:** .....

**Activitatea companiei:** .....

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

**Data infiintarii:** .....

**Nr. salariati:** .....

**Venituri anuale:** .....EURO

**Cooperarea dorita:** .....

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

**Text liber:**.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Anexa 4

PROFILUL COMPANIEI IN VEDEREA CIRCULATIEI CERERILOR SI OFERTELOR DE COOPERARE  
FORMA EXTINSA

### PROFILUL COMPANIEI

Acest profil va fi trimis numai firmelor interesate sa coopereze cu compania Dvs.  
***Va rugam scrieti informatiile despre compania Dvs la masina de scris sau la computer.***

..... :

#### ➊ Profilul companiei

Denumire legala si statut:

.....

Adresa: .....

Cod postal: ..... Oras.....

Telefon.: ..... Telefax: .....

E-mail: ..... Pagina Web:.....

Persoana de contact: .....

Limbi vorbite:.....

Nr. de salariatii: .....Nr. VAT: .....

Cifra de afaceri (in Euro): .....Procentul de export: .....

Data infiintarii:.....

Referinte bancare:.....

Descrierea produsului (inclusiv codul CAEN) :

.....

.....

.....

.....

Activitate:

productie

import - export

- angros
- distributie
- reprezentanta/agent
- altele (va rugam, precizati)

.....

Aveti experienta in import/export? Da/Nu

tari:.....

**2 Tipul de cooperare**

Cooperare generala/financiara

- absorbtie
- joint-venture
- fuzionare
- altele (va rugam, precizati):.....

Cooperare comerciala

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Doriti sa contactati un</li> <li style="padding-left: 20px;"><input type="checkbox"/> producator</li> <li style="padding-left: 20px;"><input type="checkbox"/> comerciant general</li> <li style="padding-left: 20px;"><input type="checkbox"/> angrosist</li> <li style="padding-left: 20px;"><input type="checkbox"/> distribuitor</li> <li style="padding-left: 20px;"><input type="checkbox"/> agent</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Dvs. Doriti sa fiti</li> <li style="padding-left: 20px;"><input type="checkbox"/> producator</li> <li style="padding-left: 20px;"><input type="checkbox"/> comerciant gneral</li> <li style="padding-left: 20px;"><input type="checkbox"/> angrosist</li> <li style="padding-left: 20px;"><input type="checkbox"/> distribuitor</li> <li style="padding-left: 20px;"><input type="checkbox"/> agent</li> </ul> |
|---|--|

Cooperare tehnica/de productie

- Schimb de know how
- Proiecte de cooperare in cercetare si dezvoltare
- Acorduri de licenta
- Transfer tehnologic
- Productie unita
- Sub-contractare
- Service post vanzari

Oferta                      Cerere

**3 Descrierea propunerii Dvs de cooperare**

Va rugam, formulati cererea sau oferta Dvs. de cooperare in Engleza sau in alta liba a Comunitatii Europene. Maximum 10 randuri

**Engleza:**

.....  
 .....

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

**A 2-a limba:**

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

**④ Precizari geografice**

***Va rugam, indicati unde doriti ca profilul firmei Dvs. sa circule\*:***

Uniunea Europeana:  
Belgia - Olanda - Luxembourg - Germania – Franta – Marea Britanie - Irlanda –  
Danemarca - Italia - Spania - Portugalia - Grecia - Austria - Suedia - Finlanda  
Sub-regiuni:.....

Tari.....:

Ungaria - Polonia – Republica Ceha - Estonia - Slovenia - Cipru - Romania -  
Bulgaria - Lituania - Letonia - Slovacia - Malta

Alte tari:

Norvegia – Elvetia - Ucraina - Belarus - Rusia - Moldova – Federatia Rusa -  
Georgia - Azerbajjan - Kazakchstan - Oezbekistan - Maroc - Algeria - Tunisia -  
Egipt - U.S.A. - Canada - Mexico - El Salvador - Nicaragua - Costa Rica -  
Columbia - Venezuela - Ecuador - Peru - Brazilia- Chile - Bolivia - Paraguay -  
Uruguay- Argentina - Cipru - Liban - Israel -Iordania - Pakistan - India - Sri Lanka  
- Philippine - China - Korea - Japonia - Hong Kong

Data: .....

S.....

.....

Numele

*\*Va recomandam sa nu alegeti mai mult de 2 sau 3 tari, in prima faza.*

Anexa 5:

## PROCEDURILE PRACTICE DE MANAGEMENT AL UNUI PROIECT INTERNATIONAL

I. Ideea sau propunerea Dvs. ar trebui sa corespunda unei nevoi reale sau sa contribuie la promovarea cooperarii printre IMM-uri – nu intocmiti o propunere pentru a raspunde doar unei cereri

II. Interesati-va daca exista posibilitatea sa se obtina cofinantare Europeana, prin intermediul vreunui program de Finantare al Uniunii Europene sau raspunzand la cererile de propuneri. Sursele sunt Jurnalul European Oficial (OJ) sau site-ul european: [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)

III. Reluati-va idea, tinand cont de data aceasta si de specificul proiectului precum si de criteriile acestuia

IV. Gasiti parteneri in alte State Membre

V. Redactati o propunere de proiect, incluzand obiectivele pe care le urmariti, o descriere detaliata a activitatilor implicate, bugetul, partenerii implicati, acordul privind rezultatele...

VI. Depuneti proiectul, tinand cont de limitele temporale

VII. Incepeti implementarea proiectului dupa ce ati primit aprobarea Comisiei

VIII Implementati proiectul tinand cont de liniile trasate in propunerea Dvs.

IX. Nu uitati datoriile de raportare

X. Concluzia proiectului, incluzand plata finala din contributia Uniunii, va fi facuta intr-un raport final si intr-o declaratie financiara, incluzand toate evidentele, voucher-ele, etc.