



Europa



PROGRAM PODPORE PODJETIJ
ODLIČNOST MALIH IN SREDNJIH PODJETIJ

INSTRUMENT USPOSABLJANJA

**Pospeševanje poslovnega sodelovanja, pomoč pri iskanju partnerjev,
vključno z mednarodnim projektnim managementom**



VSEBINA

SPLOŠNI UVOD	3
I. Pospeševanje poslovnega sodelovanja: kaj, zakaj in kako	4
I.1 Mala in srednja podjetja ter <input type="checkbox"/> ezmejna in mednarodna trgovina: u <input type="checkbox"/> inki integracije Evropske unije in notranjega trga	4
I.2 V smeri definicije	6
A. Sodelovanje v Evropski uniji: primeri iz stvarnega <input type="checkbox"/> ivljenja	6
B. Vrste sodelovanja	7
I.3 Prednosti sodelovanja – strahovi in predsodki malih in srednjih podjetij	9
I.4 Razprava o nekaterih najbolj pogostih vrstah sodelovanja	10
II. Pospeševanje poslovnega sodelovanja: priprava malih in srednjih podjetij na <input type="checkbox"/> ezmejno sodelovanje	12
II.1 Interna analiza: ali so mala in srednja podjetja pripravljena na <input type="checkbox"/> ezmejne in mednarodne dejavnosti?	13
II.2 Nepogrešljiv za uspešno <input type="checkbox"/> ezmejno/mednarodno sodelovanje: izvoznina <input type="checkbox"/> rt	14
III. Kako poiskati pravega partnerja?	17
III.1 Profil idealnega partnerja	17
III.2 Na <input type="checkbox"/> ini, kako poiskati idealnega partnerja	18
III.3 Prvi kontakt in kasnejše aktivnosti	22
IV. Vloga zdru <input type="checkbox"/> enja malih in srednjih podjetij	23
IV.1 Ravni sodelovanja	23
IV.2 Razvijanje storitev za sodelovanje in iskanje partnerjev	25
IV.3 Organizacija sre <input type="checkbox"/> anj partnerjev, projektni management	26
DODATKI	
Dodatek 1: OSNUTEK IZVOZNEGA NA<input type="checkbox"/>RTA	29
Dodatek 2: KONTROLNI SEZNAM: ODLO<input type="checkbox"/>ILNI FAKTORJI PRI IZBORU POTENCIALNEGA PARTNERJA	30
Dodatek 3: PROFIL PODJETJA PRI RAZPOŠILJANJU PONUDB IN PROŠENJ ZA SODELOVANJE: OSNOVNI OBRAZEC	32
Dodatek 4: PROFIL PODJETJA PRI RAZPOŠILJANJU PONUDB IN PROŠENJ ZA SODELOVANJE:: RAZŠIRJENA OBLIKA	33
dodatek 5: KONTROLNI SEZNAM MEDNARODNEGA PROJEKTNEGA MANAGEMENTA: PRAKTI<input type="checkbox"/>NI POSTOPKI	36

SPLOŠNI UVOD

Integracija evropskih gospodarstev ima za posledico nastanek enotnega in velikega evropskega trga, na katerem gospodarske tokove uravnava konkurenca. Mala in srednja podjetja, ki poslujejo na tem trgu, so prisiljena, da ponovno razmislijo o svoji poslovni strategiji, v kolikor želijo obdržati svoje pozicije oziroma izkoristiti ugodnosti, ki jih ponuja enotni trg in obenem še razširiti svoje priložnosti. Za številna mala in srednja podjetja bo to pomenilo navezavo partnerstva s podjetji v drugih državah članicah v obliki določene vrste poslovnega sodelovanja.

Čeprav poslujejo na enotnem trgu pa bo to sodelovanje za mala in srednja podjetja, še zlasti v začetni fazi, pomenilo dodatne težave, tveganja, stroške, itd. Številna mala in srednja podjetja, še posebej tista brez prejšnjih mednarodnih izkušenj, so zato previdna pri vstopanju v mednarodne projekte sodelovanja. Naloga združenj malih in srednjih podjetij v Evropski uniji je, da pomagajo svojim članom pri spoznavanju prednosti takšnega poslovnega sodelovanja, pri organizaciji notranjih in zunanjih priprav in v drugi fazi pri iskanju najbolj primerne partnerje.

Združenja malih in srednjih podjetij morajo imeti potrebno znanje, da lahko ocenijo pripravljenost malih in srednjih podjetij za mednarodne aktivnosti. Poleg tega pa morajo razviti tudi potrebne kontakte in mrežo, tako da lahko pomagajo tem podjetjem poiskati prave partnerje.

Evropska komisija se že dolgo časa zaveda, da morajo mala in srednja podjetja razvijati čezmejno in mednarodno sodelovanje, saj lahko le na ta način ohranjajo in krepijo svoj položaj na trgu. Zato je tem podjetjem in organizacijam ki ta podjetja podpirajo ponudila številne instrumente s katerimi bi lahko podprli in spodbudili idejo čezmejne menjave in sodelovanja med malimi in srednjimi podjetji in obenem pomagali tem podjetjem, da bi si poiskala ustreznega partnerja.

Namen tega gradiva je podati uvod v razmerje med notranjim trgom, malimi in srednjimi podjetji in (čezmejnem) sodelovanjem, predstaviti možnosti, ki jih ponuja tako sodelovanje in predvsem praktično predstaviti združenjem malih in srednjih podjetij načine kako pomagati svojim članom, da bodo realizirali svoje priložnosti v projektih (čezmejnega) sodelovanja.

I. Pospeševanje poslovnega sodelovanja: kaj, zakaj in kako

I.1 Mala in srednja podjetja ter omejena in mednarodna trgovina: učinki integracije Evropske unije in notranjega trga

Postopna integracija držav članic Evropske unije in nastajanje resnično enotnega trga je očitno pustilo globoke sledi na evropskem gospodarstvu, podjetjih in znotraj teh na malih in srednjih podjetjih.

Ključni dogodki v procesu notranje integracije iz zadnjih let

- **Bela knjiga iz leta 1985**, ki navaja skoraj 300 potrebnih ukrepov za oblikovanje dejanskega enotnega trga, kot je bil predviden v Rimskem sporazumu (1957) in ki je zasnovan na načelih svobodnega gibanja blaga, oseb, storitev in kapitala; Bela knjiga je pripeljala do **dokončanja procesa nastajanja notranjega trga (31.12.1992)**.

- Nastanek prave **Evropske unije**, kot jo predvideva **maastrichtska pogodba** (februar 1992) in ki vsebuje tudi pristojnosti kot so zunanja politika, notranja in zunanja varnostna politika in oblikovanje monetarne unije.

- Uvedba **enotne valute, evra, 1.1.1999**, ki bo 1.1.2002 v celoti zamenjal 11 nacionalnih valut od 15 valut sedanje Evropske unije.

Rezultati te integracije so:

- nastanek velikega trga s 375 milijoni potrošnikov;
- nastanek skupnega evropskega trga, na katerem trgovinske tokove ne omejujejo več nacionalni predpisi (oziroma jih omejujejo v manjši meri);
- večja odprtost gospodarstev;
- ekonomska rast in rast zaposlenosti;
- nižji stroški;
- povečanje trgovine znotraj Skupnosti;
- povečanje konkurence na domačih trgih – vsa podjetja, vključno z malimi in srednjimi podjetji morajo ponovno oceniti svojo poslovno strategijo in upoštevati zahteve spreminjajočih se tržnih razmer.

Ti faktorji ne delujejo enako na vsa evropska mala in srednja podjetja. Njihov vpliv je večji v tistih sektorjih, kjer ekspanzija proizvodnje lahko pripelje do znatnega znižanja stroškov (npr. v sektorjih, ki so odvisni od velikih investicij ali pa tam kjer standardizacija lahko pripelje do serijske proizvodnje), v obmejnih regijah, (kjer je

več možnosti za čezmejne dejavnosti, kjer pa imajo dolgotrajne trgovinske ovire (večje posledice) in manjši v sektorjih kjer povečevanje proizvodnje nima tako pomembne vloge oziroma so po značaju bolj lokalnega pomena (npr. nekateri deli obrtnega sektorja).

Z uvedbo **enotne valute**, zlasti po letu 2002, se bo ta proces širitve trga in naraščanja konkurenčnosti še okreпил.

V zadnjih desetletjih smo pričala splošnemu premiku v smeri **globalnega gospodarstva**. Zunanja trgovina in investicije so za Evropsko unijo vse bolj pomembne, postopna **liberalizacija svetovne trgovine** pa pozitivno vpliva na gospodarsko rast, zaposlovanje in širjenje poslov. Globalizacija prinaša dodatne konkurenčne pritiske na trgu, obenem pa daje malim in srednjim podjetjem nove poslovne priložnosti in jih sili, da se povezujejo z inozemskimi podjetji.

Šesto poročilo evropske opazovalnice za mala in srednja podjetja¹ (izšlo julija 2000) ugotavlja, da je v Evropski uniji relativno majhno število (ki pa narašča) malih in srednjih podjetij, ki lahko izkoriščajo prednosti enotnega trga. Medtem ko več kakor polovica vseh malih in srednjih podjetij v uveljavljanju enotnega trga ne vidi niti prednosti niti pomanjkljivosti, pa ena tretjina teh podjetij v evropski integraciji vidi prednosti kakor pa slabosti. Pri tem so večja podjetja iz sektorja malih in srednjih podjetij, nadalje tista ki se ukvarjajo z mednarodno dejavnostjo in hitro rastoča podjetja bolj optimistično razpoložena, kakor tista, ki so po velikosti manjša in tista, ki poslujejo zgolj na lokalnem trgu.

Med prednostmi ki jih mala in srednja podjetja vidijo v enotnem trgu je na prvem mestu **večji prodajni trg** in na drugem mestu **poenostavljeno mednarodno sodelovanje**. Število mednarodnih poslovnih kontaktov o katerih poročajo mala in srednja podjetja narašča. V povprečju 25% vseh malih in srednjih podjetij navaja takšno povečanje, medtem ko je odstotek za nekoliko večja mala in srednja podjetja še večji.

Ti rezultati kažejo, da je znotraj Evropske unije vse več malih in srednjih podjetij, ki imajo koristi od notranjega trga in nadaljnje integracije Evropske unije. Obenem pa razkrivajo potrebo po nadaljnjem pospeševanju ideje čezmejnega in mednarodnega sodelovanja med malimi in srednjimi podjetji.

¹Evropska opazovalnica za mala in srednja podjetja, 6. poročilo, julij 2000; Poročilo sta Generalni direktaciji za podjetništvo pri Evropski komisiji predložila KPMG in EIM- svetovanje in raziskovanje malih in srednjih podjetij.

Evropski komisiji je popolnoma jasno, da sektorja malih in srednjih podjetij in obrti potrebujejo pomoč, da bi lahko v celoti uresničila svoje potencialne glede na izzive, ki jih postavlja notranji trg, novo globalno gospodarstvo, razvoj komunikacij, itd. **Veletni programi za podjetja in podjetništvo** so namenjeni prav malim in srednjim podjetjem (četrti med temi programi za obdobje 2001-2005 bo sprejet konec leta 2000 in bo zaobjel več kot 30 držav, njegov proračun pa bo znašal 450 milijonov evrov).

V nadaljevanju bomo podrobneje obravnavali dejavnosti in ukrepe pomoči v korist malih in srednjih podjetij in v okviru tega dejavnosti namenjene pospeševanju poslovnega sodelovanja, kakor tudi pomoč, ki je na razpolago združenjem malih in srednjih podjetij za razvoj specifičnih storitev na tem področju.

I.2 V smeri definicije

A. Sodelovanje v Evropski uniji: primeri iz stvarnega življenja

Portugalsko podjetje iz tekstilnega sektorja je investiralo v novo proizvodno opremo in na ta način povečalo svoje proizvodne kapacitete. Sedaj bi našle najti nove kupce, ne samo doma, temveč tudi v drugih evropskih državah. Glede na to, da prvič navezuje inozemske stike, želi za to delo angažirati izkušene agente, ki imajo velike tržne izkušnje in dobre stike v tistih državah, ki so zanimiva za podjetje. Vendar pa trenutno podjetje še nima vzpostavljenih poslovnih kontaktov, niti ustreznega znanja o tujih trgih.

Belgijsko mikro podjetje se že dolgo časa zanima za veliko francosko tržišče, ki je geografsko blizu Belgije. Podjetje ve, da obstaja povpraševanje po njegovih specializiranih storitvah, še zlasti na področju javnih naročil. Podjetnik je obiskal lokalni urad Evro info centrov, kjer je zvedel kakšnim formalnostim bo moral zadostiti, če bo našel opravljati storitve preko meje. Podjetnik meni, da bi ukvarjanje s predpisi in veljavnimi trgovinskimi ovirami od njega zahtevalo preveč časa, poleg tega pa je tudi slišal, da je opravljanje storitev za javni sektor v Franciji zahtevno delo, še posebej če gre za neizkušeno tuje podjetje. Kljub temu pa je še vedno zainteresiran za nastop na francoskem trgu, vendar le kot podizvajalec večjega francoskega podjetja.

Britansko podjetje, ki sodi v sektor malih in srednjih podjetij je specializirano za namestitveno, proizvodnjo, prodajo in servisiranje določene vrste naprav za prečiščevanje vode. Pravzaprav je to podjetje postalo vodilno v Veliki Britaniji za proizvodnjo teh naprav. Zaradi temeljitega poznavanja tovrstne tehnologije podjetje želi postati zastopnik in serviser za tovrstne proizvode na britanskem trgu. Glede na to, da bi to terjalo intenzivno sodelovanje s podjetji, katere bi

zastopalo ter izobraževanje zaposlenih, izmenjavo tehničnega znanja, itd., podjetje meni, da bi bila najboljša oblika partnerstva skupno vlaganje (joint venture). Trenutno podjetje išče partnerje.

Poljsko podjetje iz sektorja proizvodnje metalnih konstrukcij razpolaga s sodobno opremljeno proizvodno halo ter ima motivirane in dobro usposobljene delavce. V preteklosti je precej izvažalo v več srednje in vzhodnoevropskih držav in v Rusijo, kjer pa je povpraševanje upadlo. Podjetje ima sedaj proste kapacitete. Zato poskuša pridobiti nova naročila, partnerje s katerimi bi sklenilo podizvajalske pogodbe, poleg naštetega pa želi pridobiti tudi nove kupce za svoje izdelke.

Zgornji primeri so primeri poizvedovanja po medpodjetniškem, čezmejnem ali mednarodnem sodelovanju. O tem v katerih primerih lahko govorimo o »pravem« sodelovanju obstajajo različna stališča. V večini primerov direktno prodajo med podjetji in izvoz ne štejemo med poslovno sodelovanje. Uporabna definicija sodelovanja bi lahko bila naslednja: **to je vsaka oblika partnerstva, bodisi da ima neko formalno obliko ali ne, med dvema ali več podjetji ali organizacijami, ki poskušajo skupaj doseči predhodno opredeljen cilj.**

Mi bomo to definicijo še razširili: **to je kakršnakoli povezava ali razmerje med malimi in srednjimi podjetji, posebno med podjetji, ki imajo sedež v različnih državah članicah Evropske unije ali v bodočih članicah, ki so zaprosila za pomoč združenja malih in srednjih podjetij, bodisi z namenom, da bi jim ta poiskala čezmejnega partnerja ali pa pomagala pri vzpostavljanju partnerstva.**

B. Vrste sodelovanja

Kot smo videli že zgoraj ima lahko sodelovanje med podjetji različne oblike. Osnovne oblike sodelovanja so: **splošno, trgovinsko, tehnično in finančno sodelovanje.**

Te glavne tipe sodelovanja lahko še podrobneje razčlenimo glede na različne kriterije: kakšno je razmerje med partnerji, kako poteka sodelovanje in kakšen je položaj partnerjev. Če sodelovanje poteka v glavnem v eno smer potem govorimo o **unilateralnem** sodelovanju. V kolikor pa gre za recipročno razmerje pa govorimo o **bi- ali multilateralnem sodelovanju.**

Spodnja tabela prikazuje nekatere najbolj pogoste tipe sodelovanja, razvrščene po dveh znakih: glede na splošno kategorijo in pa glede na uni- ali bilateralno sodelovanje.

	unilateralno	bi- ali multilateralno
splošno	prevzem	skupna vlaganja (joint venture) spojitev
trgovinsko	zastopnik sporazum o distribuciji franšizing	dogovor o recipročni distribuciji skupni nastop na javnem razpisu skupni nastop na sejmih skupna nabava
tehnično-proizvodno	prenos tehnologije licenčni sporazum podizvajalstvo servisna služba	skupno sodelovanje v raziskovalnih in razvojnih programih Evropske unije skupna proizvodnja
finančno	posojila	izmenjava delnic

Ostali znaki po katerih se razlikujejo posamezni tipi sodelovanja so:

- **trajanje:** nekatera razmerja nimajo določenega roka, nekatera razmerja pa so nastala zaradi doseganja določenega cilja in se nato prekinejo;
- **število partnerjev:** večinoma razmerij vključuje samo dva partnerja, nekatere oblike sodelovanja, kot so npr. partnerstva nastala zaradi sodelovanja v programih Evropske unije raziskav in razvoja pa po definiciji vključujejo več partnerjev;
- **velikost in vrsta partnerjev:** neprav ima večinoma malih in srednjih podjetij raje partnerstva z drugimi malimi in srednjimi podjetji, kjer so vsa podjetja enake velikosti in se lahko pogajajo na temelju enakopravnosti, pa številna partnerska razmerja vključujejo tudi kombinacije malih in srednjih na eni strani in velikih podjetij na drugi strani, kombinacije malih in srednjih podjetij in vladnih ustanov, univerz in organizacij za usposabljanje (npr. sodelovanje v okviru programov Evropske unije za raziskave in razvoj);
- **dejavnost partnerjev:** v nekaterih primerih sodelovanja nastopajo partnerji, ki opravljajo podobno poslovno dejavnost (in so teoretično tekmeči), vendar pa delujejo v različnih geografskih regijah. Ta tip sodelovanja lahko imenujemo **horizontalna kooperacija**. V nekaterih primerih pa partnerji opravljajo medsebojno komplementarne dejavnosti, npr. delujejo na različnih stopnjah v proizvodni verigi, kot je npr. primer pri podizvajalstvu. Ta tip sodelovanja lahko poimenujemo **vertikalna kooperacija**.

Od narave samega sodelovanja zavisi obseg priprav, investicij v čas, denar, osebje, stopnja tveganja, itd. Pomembno je, da se združenje malih in srednjih podjetij, ki svetuje podjetjem, ki vstopajo v partnerska razmerja, dobro zaveda vseh teh faktorjev in pomaga tem podjetjem da ovrednotijo svoj položaj in ocenijo pripadajoče rizike. To vprašanje bomo obdelali v drugem poglavju tega gradiva.

I.3 Prednosti sodelovanja – strahovi in predsodki malih in srednjih podjetij

Malim in srednjim podjetjem ponuja (mejno) sodelovanje nesporne prednosti. V mnogih primerih je to edini način da pridejo na inozemske trge. Partnerstvo s podjetjem iz druge države članice jim omogoča, da pridejo do **informacij iz prve roke o tem trgu**, jim koristi pri **navezovanju stikov z novimi kupci** njihovih produktov, omogoča **dostop do novih tehnologij**, daje **dodatne proizvodne kapacitete** ali pa dostop do **finančnih sredstev...** Cilj partnerstva je vedno ustvarjanje nove vrednosti za vse vključene partnerje.

Kljub temu, da prinaša nesporne koristi, pa sodelovanje, še posebno mejno, vzbuja pri številnih malih in srednjih podjetjih odpor. Ostaja namreč dejstvo, da vsako partnerstvo pomeni do določene mere tudi izgubo neodvisnosti na strani obeh partnerjev, odvisnost od drugega podjetja pa pomeni dodatno tveganje (zato je pomembno poslovati samo z zaupanja vrednimi partnerji).

Argument proti mejnemu sodelovanju, ki ga pogosto zasledimo pri malih in srednjih podjetjih je, da iz takšnega sodelovanja izvejo korist samo večja podjetja. Za mala podjetja je takšno sodelovanje naporno, tvegano, zahteva veliko časa in finančnih sredstev, poleg tega pa ta podjetja nimajo potrebnega znanja in sposobnosti. Res je, da mejno sodelovanje od malih in srednjih podjetij terja dodatne napore in investicije, vendar pa dobra priprava in pomoč izkušenega partnerja (združenje malih in srednjih podjetij) minimizira tveganje in prispeva k ugodnemu rezultatu. Več o tveganjih in kako se jim je mogoče izogniti boste našli v drugem delu tega gradiva.

Upoštevati je treba, da imajo mala in srednja podjetja tudi določene **specifične prednosti**, ki se v projektih mednarodnega ali mejnega sodelovanja kažejo kot prednosti: **fleksibilnost**, **hitrost** s katero reagirajo na izzive in prilagoditve na inozemnem trgu, **direktni kontakt**, ki pogosto obstoji med vodstvom podjetja in trgov, **vodoravna struktura**, ki omogoča lažje in hitrejše odločanje kot pa v večjih podjetjih. Dokaz za to so številna zelo majhna podjetja, ki so dosegla zavidljiv uspeh na mednarodnem tržišču.

Najpogostejši tip sodelovanja in v večini primerov tudi najbolj enostaven je **trgovinska kooperacija**. Za mnoga mala in srednja podjetja pomeni trgovinska kooperacija uvod v (mejno) sodelovanje. Za nekatera mala in srednja podjetja pa pomeni ta kooperacija eno od faz k prehodu na bolj kompleksne tipe sodelovanja.

I.4 Razprava o nekaterih najbolj pogostih tipih sodelovanja²

Splošno sodelovanje

- Spojitev (merger): dva podjetja se združita s ciljem, da nastane večja gospodarska entiteta, ki razpolaga z več sredstvi kakor pa posamezni podjetji. Novo podjetje bo po vsej verjetnosti imelo večji tržni delež, nižje relativne stroške in več strokovnega znanja. Združitev je obsežno opravilo ki terja precej časa. Preden pride do združitve so potrebne dolgotrajne priprave in veliko svetovalnega dela s področja zakonodaje.

- Prevzem (take-over): neko podjetje prevzame vse delnice drugega podjetja. Podjetje ki kupuje delnice bo lahko že v kratkem času pridobilo močno strateško pozicijo na (novem) trgu, podjetje ki prodaja delnice pa s tem pridobi moč in varnost, ki jo daje kupec.

- Skupno vlaganje (joint-venture): dve ali več podjetij se sporazume, da bodo ustanovila novo podjetje, v katerem bodo skupno sodelovala pri določeni dejavnosti ali projektu. Ta tip kooperacije izrablja dobro opredeljeno zakonsko strukturo³, to pa je hkrati tudi dober način za organiziranje tistih projektov, ki so izven področja delovanja samo enega od partnerjev, tveganje pa se razprši med več sodelujočih. V večini primerov pa gre pri skupnih vlaganjih za velike investicijske vloške vseh sodelujočih partnerjev.

Na tem mestu moramo omeniti **Evropski program skupnih vlaganj** (Joint European Venture Programme-JEV), katerega namen je podpora transnacionalnih skupnih vlaganj malih in srednjih podjetij v Evropski uniji. Gre za instrument s katerim Evropska skupnost pokriva del stroškov skupnih vlaganj, in sicer do višine največ 100 000 evrov. Program deluje preko mreže finančnih posrednikov. Projekt je sprejel Evropski svet 19.maja 1998 (Uradni list Evropskih skupnosti, L 155, z dne 29. maja 1998). Več informacij o tem je na voljo pri Generalni direkciji za podjetništvo ali na spletni strani Generalne direkcije na evropskem strežniku.

² Te značilnosti navajamo zgolj kot ilustracijo in informacijo in jih ne smemo obravnavati kot natančne pravne definicije. Te lahko poiščemo v ustrezni strokovni literaturi.

³ Posebna vrsta partnerstva je EEIG oziroma Evropska ekonomska interesna grupacija, ki je namenjena podjetjem, pod pogojem, da imata najmanj dve sedeži v državah članicah Evropske unije. Več informacij o EEIG najdete v odloku Sveta 2137/85 z dne 27.7.1985 ali v komuniqueju z dne 9.9.1997, vse objavljeno v Uradnem listu Evropske unije C285 pod naslovom »Sodelovanje evropskih ekonomskih interesnih grupacij v javnih pogodbah in programih, ki se financirajo iz javnih skladov«.

Trgovinsko sodelovanje

- Imetnik franšize: imetnik franšize pridobi pravico, da prodaja določeno blago na določenem teritoriju. Od proizvajalca ali uvoznika kupuje blago in ga prodaja na predpisanem teritoriju. Njegov dohodek predstavlja razlika med nakupno in prodajno ceno blaga.

- Zastopnik: zastopnik ne kupuje blaga, saj le-to ostane lastnina principala. Njegova naloga je poiskati stranke za svojega principala in mu prenesti vsa naročila. V določenih primerih lahko zastopnik tudi sklepa pogodbe za in v imenu principala.

- Skupna nabava: mala in srednja podjetja (večinoma iz ene države ali regije) se sporazumejo, da bodo skupaj nabavljala blago. V večini primerov gre za nakupe na čezmejnih ali inozemskih trgih. Prednost takega načina kupovanja blaga je v nižji ceni in boljših pogojih ki jih dosežejo tako organizirana podjetja in v delitvi transportnih stroškov.

- Skupni nastop na javnem razpisu: skupina malih in srednjih podjetij, ki opravljajo podobno ali pa komplementarno poslovno dejavnost skupno sodeluje na javnem razpisu, ker posamezno podjetje nima bodisi kapacitet ali pa sposobnosti, da bi izpolnilo vse predpisane zahteve.

Tehnično/tehnološko/proizvodno sodelovanje

- Dobava/podizvajalstvo: podjetje se obveže, da bo opravilo neko delo, dobavilo določeno količino blaga ali pa opravilo določeno storitev za neko drugo podjetje, npr. podjetje A proizvaja določene sestavne dele za proizvod, ki ga proizvaja podjetje B ali pa opravlja servisne storitve.

- Transfer tehnologije: v številnih inovativnih industrijskih sektorjih z visoko tehnologijo igrajo mala in srednja podjetja vodilno vlogo. V transfer tehnologije, kjer eno podjetje dobavlja drugemu podjetju know-how ali pa specializirano tehnologijo, npr. na temelju licenčnih pogodb, se vključuje vse več in več malih in srednjih podjetij.

- Skupno sodelovanje v raziskovalnih in razvojnih programih Evropske unije: evropski raziskovalni in razvojni programi imajo za cilj konkretno uporabo rezultatov znanstvenih raziskav v Evropski uniji. Evropska komisija sofinancira projekte, ki se realizirajo v okviru čezmejnega sodelovanja industrije in univerz. Komisija poudarja pomen sodelovanja malih in srednjih podjetij v teh programih in

je v te programe vgradila številne olajšave s katerimi imajo mala in srednja podjetja lažji dostop do teh programov (npr. projekti OBRT, raziskovalne nagrade...). Raziskovalni in razvojni programi Evropske unije so vključeni v Veletne okvirne programe (trenutno peti za obdobje 1998-2000), ki imajo številne vnaprej predpisane teme (npr. »kvaliteta življenja«, »energija in trajni razvoj«) in dejavnosti⁴.

Finančno sodelovanje

- Participacija: podjetje kupi določeno število delnic drugega podjetja. Cilj tega je v večini primerov priti do potrebnega know-how-a ali pa do proizvodnih sredstev podjetja ki prodaja delnice. Participacija je lahko enosmerna ali pa recipročna. V kolikor gre za recipročno participacijo potem partnerja z njo potrdita svoje partnerstvo in zaupanje, v nekaterih primerih pa se uporablja za zaščito obeh partnerjev pred sovravnim prevzemom.

- Oskrba z rizičnim kapitalom: eno ali več podjetij investira v manjše (mlado) podjetje, ki ima velike možnosti za rast. Investicija je bodisi direktna ali pa indirektna preko sklada. Ena izmed prioritet, ki si jih je zadala Evropska komisija je tudi olajšati malim in srednjim podjetjem dostop do rizičnega kapitala.

II. Pospeševanje poslovnega sodelovanja: priprava malih in srednjih podjetij na čezmejno sodelovanje

Uvodna opomba

Na prvi pogled se zdi, da je v poglavjih ki sledijo prevelik poudarek na intenzivnih in formalnih pripravah malih in srednjih podjetij, ki pomenijo uvod v projekt sodelovanja. V stvarnosti se bo namreč čezmejno ali mednarodno sodelovanje med malimi in srednjimi podjetji pogosto pričelo isto slučajno, kot rezultat naključnega srečanja ali naročila in brez vsakršnih predhodnih priprav. Vendar pa bo imelo podjetje, ki se bo dobro pripravilo veliko večje možnosti, da bo v mednarodnem sodelovanju doseglo dolgoročni uspeh, tako da se mu bo na koncu investirani čas in napor, ki jih je vložilo v priprave nedvomno splačali.

⁴ Več informacij o Petem okvirnem programu in možnostih, ki jih ponuja malim in srednjim podjetjem lahko poiščemo na Europa.eu.int/comm/research/faq.html in www.cordis.lu/sme

II.1 Interna analiza: ali so mala in srednja podjetja pripravljena na ezmejne in mednarodne dejavnosti?

Kot smo lahko videli v prejšnjem poglavju, ezmejne dejavnosti in ezmejno sodelovanje v obliki partnerstva predpostavljajo nekatere temeljne sposobnosti in terjajo veliko asa, ljudi in dodatnih stroškov. Preden se podjetje loti projekta kot je ta, mora najprej oceniti svojo stopnjo usposobljenosti, premisliti e je to res prava opcija za podjetje in ali bo ta projekt na koncu pripeljal do uspeha.

Preden se podjetje loti projekta si mora najprej odgovoriti na nekaj vprašanj.

*Motivacija

- Ali je projekt skladen z **dolgoro^ono strategijo** podjetja? ezmejne aktivnosti in sodelovanje v obliki partnerstva ne pripeljejo vedno do takojšnjih finan^okih u^oinkov.
- Ali je doseganje profita na kratki rok edini motiv podjetja, ali pa poleg tega obstajajo še drugi motivi, kot je npr. **pove^ovanje konkuren^onosti, razširitev obzorja, pridobitev novega strokovnega znanja, pridobitev novih tehnologij...?**

*Interna organizacija

- Ali je **vodstvo podjetja** trdno odlo^oeno da za^one projekt? Ali je v tej fazi vodstvu podjetja dovolj jasno, kakšne investicije bo zahteval projekt, kakšno bo morebitno kratkoro^ono zmanjšanje profitov zaradi projekta, itd?
- Ali je v podjetju na voljo dovolj **strokovnega znanja**? Ali so **zaposleni** v zadostni meri motivirani ter ali imajo zadosti znanja (znanje jezikov, znanje in izkušnje v zunanji trgovini...)? Ali bo potrebno zaposliti nove delavce oziroma poslati zaposlene na dodatno usposabljanje?

*Proizvod

V kolikor projekt pomeni **izvoz** ali ezmejno prodajo proizvodov ali storitev, potem si moramo zastaviti še nekaj dodatnih vprašanj.

- Ali je izdelek brez konkurence ali pa so na trgu tudi podobni izdelki? V kolikor velja zadnje, kakšno je razmerje med cenami?

- Ali ima proizvod kakšne **kulturne** oziroma **religiozne vidike**? Ali bo izvoz določenega izdelka zahteval kakšne modifikacije? Ali bo potrebno na proizvodu opraviti varnostne teste, teste o tehnični ustreznosti, itd.? (ta vidik je povezan z vprašanjem izbora trga in tudi s tehničnimi vidiki čezmejne trgovine - glej nadaljevanje)
- Ali uporaba oziroma obratovanje izdelka zahtevata **specialistično usposabljanje**? Ali zaradi tega obstajajo kakšne posebne zahteve pri izboru prodajalca oziroma zastopnika? Kako je s servisiranjem izdelka?

*Položaj na trgu

- Kakšen je položaj malih in srednjih podjetij na **domačem trgu**? Ali si lahko privoščijo nastopanje na tujih trgih? Ali stanje na domačem trgu poraja potrebo po nastopanju na inozemskih trgih?

*Financiranje

- Kakšni **stroški/investicije** so povezani z realizacijo projekta? Na kratki/dolgi rok?
- Ali ima podjetje na razpolago dovolj sredstev za oblikovanje **obratnega kapitala**, ki je potreben za realizacijo projekta? Če teh sredstev ni ali so na voljo kakšne alternative, npr. krediti komercialnih bank, regionalni/državni ali pa skladi Evropske unije?

Enostaven, a dragocen pripomoček za tovrstno samoanalizo je t.i. SWOT analiza. To pomeni, da bo podjetje ovrednotilo vse točke, ki smo jih navedli zgoraj glede na svoje **prednosti, slabosti, priložnosti** in **nevarnosti** (Strength Weakness Opportunity Threat) in vse skupaj predstavilo v shematski obliki. To oceno lahko naredi posameznik ali pa skupina in v vsakem primeru predstavlja dragocen vpogled v položaj podjetja ter poleg tega tudi izvedljivost projekta, ki ga ocenjujemo.

II.2 Nepogrešljiv za uspešno čezmejno/mednarodno sodelovanje: izvozni načrt

Ko je podjetje popolnoma prepričano, da so njegovi motivi za projekt pravi in da lahko mobilizira potrebna sredstva, je napočil čas da prične z pripravljalnimi deli. V primeru, da projekt vključuje **čezmejno in mednarodno trgovino** (prodaja proizvodov in storitev), potem bo **izvozni plan** v veliko pomoč podjetju pri definiranju in raziskovanju vsakega koraka, ki ga mora narediti, če želi projekt pripeljati do konca. Mala in srednja podjetja pogosto mislijo, da lahko pričnejo s

projektom takoj, ovire in probleme pa bodo reševala takrat, ko se pojavijo. Tako postopanje neizogibno pripelje do resnih težav oziroma izgube časa kasneje. Dober izvozni načrt bo služil kot osnova podjetniku, ko bo svoje abstraktne ideje in želje glede pričetka partnerskega sodelovanja spreminjal v realnost. Ta načrt bo prikazal konkretne korake, ki jih mora podjetnik narediti. Če bo za realizacijo projekta potrebno priskrbeti tudi sredstva iz zunanjih virov bo ta načrt služil kot dokaz iskrenosti in resnosti podjetnika in njegovega projekta.

Priprava kvalitetnega izvoznega načrta zahteva precej časa. Veliko bo **pisarniškega dela**, pri tem pa bo Internet v veliko pomoč, seveda ob pogoju, da ima podjetnik ali pa združenje malih in srednjih podjetij dostop do njega. Mogoče bo potrebno navezati stike tudi s **strokovnjaki s področja prava, financ in izvoznih tehnik**, bodisi da gre za strokovnjake, ki delujejo v okviru združenj malih in srednjih podjetij ali pa za zunanje strokovnjake.

Izvozni načrti se bodo med seboj razlikovali glede na podjetje in projekt, kljub temu pa bodo vsebovali nekatere skupne elemente:

*** Izbor trgov/raziskave**

V kolikor je projekt sodelovanja tak, da v njem potencialna partnerja šele prvič navezujeta stike oziroma med partnerjema še ni nikakršnih medsebojnih zvez, je pomembno, da podjetje **analizira potencialni(e) trg(e), panogo(e) in držiavo(e)** kamor se želi usmeriti. To delo vključuje analizo povpraševanja po proizvodih, konkurence, analizo nujnosti modifikacije proizvodov, itd. Na koncu mora podjetje dobiti jasno sliko o možnostih da uspe s svojim izdelkom v določeni državi oziroma na določenem trgu in s kakšnimi ovirami se bo pri tem srečevalo.

***Izvozna strategija/ strategija vstopa na tržišče**

Na temelju te raziskave bo podjetje izbralo strategijo vstopa na izbran(e) trg(e): ali bo vstopilo na trg direktno ali pa preko enega od tipov sodelovanja, ki smo jih opisali v poglavju I in kako bo našlo partnerje (glej nadaljevanje).

***Pravila in predpisi, ki jih je potrebno upoštevati**

Vsak projekt, katerega predmet je izvoz ali pa mednarodno sodelovanje terja določeno mero znanja o **»izvoznih tehnikah«**: carinskih predpisih, mednarodnem transportu, izvoznem zavarovanju, predpisih o davku na dodano vrednost v trgovini znotraj Evropske unije in zunaj nje, zbirki Incoterms in njeni uporabi...

Faza izdelovanja izvoznega načrta je pravi trenutek, da podjetje odkrije kje so luknje v znanju in si preskrbi ustrezne informacije.

* **Plačilni roki, mednarodne tehnike plačevanja, pokrivanje tveganj**

Podjetje bo moralo analizirati sprejemljive **plačilne roke** na tem ali onem inozemskem trgu, moralo se bo odločiti, kako poravnati račune in kako sprejemati **plačila**, kako pokrivati **finančne rizike**, npr. s pomočjo določenih plačilnih tehnik ali pa preko zavarovanja kreditov. Pravi naslov za tovrstne informacije je **banka**.

* **Financiranje**

Kot smo omenili že v točki o izvozni usposobljenosti, bo projekt mednarodnega ali omejenega sodelovanja nujno povzročil dodatne investicije - režijski stroški lahko vključujejo npr. plače, potne stroške, oglaševanje, distribucijo, itd. V izvoznem načrtu moramo za vse te stroške predvideti tudi **vire** in v primeru, da se bo projekt financiral tudi iz zunanjih virov, je potrebno vključiti tudi zelo podroben **proračun** iz katerega bo razvidno kako se bodo ta sredstva porabila in kakšni so pričakovani prihodki.

To je hkrati tudi primeren trenutek, da raziščemo katere sheme pomoči so na voljo (vladni programi, programi Evropske unije) in pod kakšnimi pogoji imajo mala in srednja podjetja od njih lahko korist.

* **Določanje cen**

Vsi zgoraj navedeni dejavniki bodo vplivali na **izvozno ceno** izdelka ali storitve, ki ju analiziramo in bodo determinirali tudi **cenovno strategijo** malih in srednjih podjetij in njihove **marže**.

Mogoče se bo izkazalo kot koristno že bodo podjetja vključila v izvozni načrt tudi prognozo prodaje, v kateri bo tudi ocena pričakovanih prihodkov, kar bo vse skupaj služilo kot nekakšen smerokaz za ovrednotenje prihodnjega uspeha.

* **časovno načrtovanje/postavljanje mejnikov**

Večina izvoznih načrtov vsebuje tudi **časovni raspored**, ki prikazuje plan realizacije projekta oziroma mejnike ali časovne okvire najpomembnejših opravil, linijski prikaz za pregled opravljenih del v okviru projekta, itd. Časovni raspored je lahko koristno orodje tudi pri vodenju projekta.

Primer izvoznega načrta je prikazan v dodatku I.

Na koncu te faze bi podjetje moralo imeti jasno sliko o naslednjih točkah:

- * razlogi za vstop v projekt sodelovanja in obveznosti, ki izhajajo iz tega;
- * dolgoročni in kratkoročni cilji;
- * usposobljenost podjetja in konkurenčnost produkta;
- * ciljni trgi in osnovno znanje o tržnih pogojih, položaju na trgu, itd.;
- * izvozna in strategija prihoda na trg;
- * temeljno znanje o obstoječih pravilih in predpisih;
- * strategija oblikovanja cen;
- * finančne opcije;
- * urnik.

III. Kako poiskati pravega partnerja?

III.1 Profil idealnega partnerja

Poiskati idealnega partnerja za projekt sodelovanja je precej podobno iskanju partnerja preko agentne agencije: če natančno vemo kakšne kvalitete naj ima partner smo že napravili velik korak v smeri dokončnega izbora, saj vemo kako in kje se moramo lotiti iskanja partnerja.

V prvem poglavju smo podali pregled nekaterih najpogostejših tipov sodelovanja. Na temelju postopkov, ki smo jih opisali v prejšnjem poglavju bi moral podjetnik malega ali srednjega podjetja dobiti jasno predstavo katera **vrsta sodelovanja** je najbolj primerna za njegov nameravani projekt in opraviti prvo **selekcijo trga**.

V naslednjem koraku bi moral podjetnik natančno opredeliti, kaj pričakuje od svojega bodočega partnerja, kar je obenem prvi korak pri poskusu kontaktiranja z njim. Podjetje, ki išče partnerja bo izdelalo osnutek **profila** bodočega partnerja, ki bo vseboval naslednje elemente:

- * vrsta sodelovanja, ki ga ima podjetje v mislih
- * lokacija bodočega partnerja
- * prednosti bodočega partnerja v luči vrste sodelovanja
- * velikost/kapacitete bodočega partnerja
- * priporočila za bližnji projekt/splošna zanesljivost/finančna kredibilnost
- * prejšnje mednarodne izkušnje
- * znanje jezikov, dostopnost kontaktnih oseb...

Odločilno vlogo pri izboru partnerja ima dejanski stik med njima, teoretično idealno ujemanje partnerjev pa se lahko že ob prvem stiku izkaže kot neprimerno. Kljub temu pa je potreben med partnerjema vsaj nek osnovni nivo **kompatibilnosti** (ujemati se morata strukturi obeh podjetij in strateški politiki) in **ravnotežja** (idealno je, da se znanje, kapacitete in slabe ter šibke točke partnerjev dopolnjujejo).

Bolj natančen seznam, s katerim lahko oblikujemo profil potencialnega partnerja najdemo v *dodatku 2*. Podobno kot je za podjetja pomembno oblikovanje profila svojega potencialnega partnerja, pa je prav tako pomembno oblikovanje svojega **lastnega profila sodelovanja**. Podjetje bo tukaj predstavilo samo sebe, svoja specifična znanja in sposobnosti, svoje močne in šibke točke, svoje dolgoročne ambicije in cilje, ki jih povezuje s projektom, tako kot želi da jih spozna njegov partner.

III.2 Načini, kako poiskati idealnega partnerja

Sedaj ima podjetje že neko splošno predstavo o tem, kakšen naj bi bil idealen partner in tudi o tem, kako se bo temu partnerju predstavilo. Podjetje je sedaj pripravljeno na pogovore.

Obstajajo različni kanali preko katerih lahko podjetje pride v stik s svojimi potencialnimi partnerji. Obseg aktivnega sodelovanja, naporov, porabljenega časa in denarja pa zavisi od vrste teh kanalov. Seveda pa je vse naštetu povezano tudi z učinkovitostjo teh kanalov. V nadaljevanju navajamo splošno razčlenitev teh kanalov glede na različne kriterije.

*** Aktivno/pasivno iskanje**

Aktivno iskanje je tisto pri katerem podjetje svojo namero in željo po sodelovanju sporoči v tujino. To lahko stori na različne načine, npr. po pošti potencialnim partnerjem, tako, da pošlje predloge za sodelovanje (glej spodaj) po ustaljenih kanalih, tako da naveže stike s kontaktnimi osebami v tujini, itd.

Pasivna metoda iskanja partnerja pomeni, da podjetje prepusti tuji firmi, da prevzame iniciativo in nato pasivno čaka na zanimivo priložnost. Podjetje lahko npr. redno spremlja objave ponudb in povpraševanj tujih podjetij v gospodarskih revijah, izvoznih publikacijah ali v bazah podatkov in nato odgovarja na zanimive ponudbe.

***Individualno iskanje s pomočjo posrednikov**

Nekatera podjetja iščejo partnerje najraje kar sama, brez kakršnekoli tuje pomoči in sicer tako, da **direktno pišejo** potencialnim partnerjem, katerih naslove so našla v telefonskem ali podjetniškem imeniku ali pa so jim jih preskrbele specializirane agencije. Ta način je poceni in včasih tudi učinkovit, če raziskujemo bližnje trge in manj učinkovit če gre za periferne in neznane trge. Nekatera podjetja pregledujejo ponudbe in povpraševanja (»trgovinske vezi«), ki se objavljajo na specializiranih straneh na **Internetu**. Slaba stran tega načina je, da je pogosto težko preveriti resničnost teh oglasov.

V večini primerov pa je najbolj učinkovit način **pomoč izkušenih posrednikov**, bodisi domačih ali inozemskih. Na voljo so številne možnosti:

doma

organizacije malih in srednjih podjetij
strokovna združenja
trgovinske zbornice
agencije za regionalni razvoj
agencije za pospeševanje trgovine
banke in finančne institucije
euro info centri
ambasade in trgovinski zastopniki
privatni svetovalci

v tujini

tuje ambasade
inozemске/mednarodne trgovinske zbornice
mednarodne organizacije

Vse te organizacije lahko pomagajo malim in srednjim podjetjem preko svojih mednarodnih zvez in/ali mrež. Še več, te organizacije lahko dajo malim in srednjim podjetjem tudi koristne nasvete kako najbolje organizirati projekte sodelovanja.

*** Preko direktnih/indirektnih stikov**

Pogosto bodo potencialni partnerji navezali svoje prve stike po **pošti, faksu** ali **elektronski pošti**. To je najcenejši način, ki omogoča hitro izmenjavo velikih količin informacij med potencialnimi partnerji. V primeru, da imamo opravka s pomembnimi projekti sodelovanja pa bo vseeno potreben tudi osebni stik.

Prvi kontakt je v določenih primerih mogoče vzpostaviti tudi **direktno (osebni stik)**, npr. med obiskom zunanjetrgovinske delegacije, na sejmu doma ali v tujini ali na mednarodnem seminarju doma ali v tujini. Prednost direktnega kontakta ni

samo izmenjava informacij, temvež tudi možnost, da lahko potencialni partnerji takoj ugotovijo, če so na »isti valovni dolžini«.

Zelo učinkovita način so tudi **trgovinske delegacije**, ki jih organizirajo privatne ali vladne organizacije in jih pogosto vodijo politično vplivne osebe ali pa ljudje na visokih položajih. Ta način je posebno dobrodošel v primeru, ko raziskujemo zelo oddaljene, eksotične in neznane regije. Takšna delegacija bo za mala in srednja podjetja dogovorila številne podrobnosti, hkrati pa bo imelo podjetje možnost navezati številne stike. Mala in srednja podjetja imajo lahko korist tudi od publicitete in pomena, ki tako delegacijo spremlja.

Mala in srednja podjetja, ki sodelujejo v trgovinski delegaciji ali pa na sejmu v inozemstvu, pogosto dobijo od vlad svojih držav ali regij tudi **finančno pomoč**. Ta pomoč pomaga odpraviti pomanjkljivost te vrste iskanja partnerja - stroške.

***Preko neformalnih stikov/specializiranih evropskih mrež**

Iskanje potencialnih partnerjev je ustvarjanje mreže (networking). To lahko naredimo s pomočjo formalnih ali neformalnih kontaktov ali mrež. Vsi posredniki, ki smo jih navedli zgoraj imajo svoje lastne zveze in mreže: trgovinske zbornice so povezane s tujimi zbornicami, banke imajo svoje korespondente v tujini, številni trgovinski posredniki so navezali osebne stike, medtem ko so delali v tujini..

Evropska komisija je osnovala dve mreži, ki sta namenjeni pospeševanju sodelovanja in iskanju partnerjev: **BC-Net (Business Co-operation Network – Mreža za poslovno sodelovanje)** in **BRE (Bureau de Rapprochement des Entreprises – Urad za zблиževanje med podjetji)**. Mreži BC-net in BRE sestavljajo svetovalci, specializirani za vprašanja sodelovanja in iskanje partnerjev. Namen teh dveh mrež je pomagati malim in srednjim podjetjem najti ustrezne partnerje s pomočjo instrumentov, ki jih je oblikovala in dala na razpolago Evropska komisija. Obe mreži nadzoruje Generalna direkcija za podjetništvo. Mreži trenutno reformirajo in bosta v prihodnosti delovali pod drugačnim imenom in logotipom. Njune naloge bodo v prihodnosti mogoče prevzele druge mreže, ali pa bosta delovali pod drugačnim imenom ali pa z drugačnimi metodami. Euro info centre je ustanovila Evropska komisija, njihovo delo pa nadzoruje Generalna direkcija za podjetništvo. Ukvarjajo je z dajanjem informacij in pomoči malim in srednjim podjetjem in bodo v vsakem primeru še naprej delovali kot kontaktne točke⁵.

⁵ Mrežo Generalne direkcije za pomoč malim in srednjim podjetjem najdemo na Europa web-site, DG Enterprise:europa.eu.int/comm/enterprise

*** Prireditve in programi evropskega partnerstva**

Evropska komisija sodeluje pri organizaciji in podpira številna poslovna srečanja, ki imajo za cilj spodbujati direktne stike med malimi in srednjimi podjetji. Konkretna organizacija je v rokah lokalnih (privatnih organizacij), ki delajo s pomočjo znotraj evropskega povezovanja in ob pomoči Evropske unije⁶.

-Europartenariat

Namen Europartenariata je spodbujati razvoj manj razvitih regij v Evropski uniji (cilji 1, 2, 5b in 6), tako da pospešuje poslovno sodelovanje med lokalnimi malimi in srednjimi podjetji in podjetji iz drugih regij znotraj Evropske unije in iz tretjih držav, tako da organizira srečanja vsake dve leti.

-Interprise

Interprise pomaga razvijati lokalne, regionalne in državne iniciative, katerih cilj je sodelovanje med malimi in srednjimi podjetji v Evropski uniji. Trenutno ni mogoče v okviru programa Interprise predložiti nobenega projekta, ker je ta projekt v procesu ponovnega ovrednotenja. Zadnji sprejeti projekti bodo pričeli teči pomladi 2001.

-IBEX

Mednarodne razstave kupcev (International Buyers' Exhibitions – IBEX) potekajo kot vnaprej dogovorjena srečanja med velikimi podjetji iz vsega sveta in malimi ter srednjimi podjetji iz Evropske unije in drugih držav. Tudi ta program se trenutno ne izvaja. Sprejeti projekti pa bodo potekali do junija 2001.

Ostale iniciative v Evropski uniji, ki spodbujajo navezovanje partnerskih stikov in od katerih imajo lahko mala in srednja podjetja korist pa so:

-Asia Invest⁷

Program Asia Invest »nudi podjetjem iz Azije in Evropske unije možnost navezovanja partnerskih stikov«. Med instrumente programa Asia Invest spada Sklad za pripravo podjetij, ki daje informacije o stanjih na trgih, omogoča spoznavanje jezikov in poslovne kulture ter nudi tehnično pomoč; Asia-Interprise (srečanja med poslovniki); Asia Invest Business Meeting, Asia Partenariat in Europartenariat (velika poslovna srečanja med podjetji iz raznih sektorjev).

⁶ Več informacij o teh programih na Europa web-site, DG Enterprise: europa.eu.int/comm/enterprise

⁷ Več informacij o Asia Invest programu lahko dobimo od Asia Invest Sekretariat, Archimedesstraat 17, Brussels, tel.: 32/2.282.17.50, faks: 02/282.17.60, e-mail: asia.invest@asia.invest.com, web site: <http://www.asia-invest.com>

III.3 Prvi kontakt in kasnejše aktivnosti

Podjetje s pomočjo enega od zgoraj opisanih kanalov ali preko kakšnega drugega instrumenta najde pot do možnega idealnega partnerja. To je začetek pomembne faze, ko se potencialni partnerji na temelju razgovorov in pogajanj dovolj **spoznajo**, da lahko presodijo ali lahko pričnejo projekt sodelovanja in pod kakšnimi pogoji. Namen prvega srečanja je dvojen:

*** Spoznavanje potencialnega partnerja**

Če podjetje želi, da bo prvi kontakt/srečanje kar najbolj uspešno, mora pred tem opraviti nekaj **pripravljalnih del**.

- Zbrati mora **informacije** o podjetju in se pozanimati o njegovih bonitetah. Nekatere informacije je mogoče najti v vodičih podjetij, nekatere pa s pomočjo posrednikov, kot so npr. EIC, trgovinske zbornice, združenja malih in srednjih podjetij, banke, itd. Obstajajo tudi specializirana podjetja, ki prodajajo informacije, ki vsebujejo kompleten profil podjetja, vključno s podrobnimi finančnimi informacijami in oceno bonitete. V nekaterih državah je mogoče osnovne finančne informacije iz zadnjih zaključnih računov dobiti pri centralnih bankah.
- V kolikor je prišlo do izmenjave **informacij, brošur**, itd. o podjetjih, jih je potrebno skrbno proučiti in po potrebi tudi prevesti.
- Včasih se izkaže kot koristno, če vnaprej pripravimo **seznam vprašanj** za partnerja, ki naj služijo kot osnova za diskretno medsebojno posvetovanje. Med osebnim srečanjem se lahko namreč zgodi, da podjetnik zaradi tečav v sporazumevanju pozabi zastaviti kakšno bistveno vprašanje.

*** Dati potencialnemu partnerju priložnost da spozna vas in vaš projekt sodelovanja**

Podjetje mora dobro **predstaviti samo sebe in svoj predlog sodelovanja**. V ta namen mora pripraviti **prevod informacij o podjetju, predvideti možna vprašanja**, pripraviti **argumente in protiargumente** (v ta namen lahko s pridom uporabi profil sodelovanja – glej zgoraj). Podjetje mora razmisliti tudi o načinu **sporazumevanja**. Ali se bosta partnerja lahko sporazumevala v jeziku, ki ga oba razumeta? Ali bo potrebno prevajanje?

Če bo srečanje v tujini in bi podjetje želelo na njem predstaviti svoje **vzorke**, bo potrebno predhodno proučiti carinske predpise, itd.

☐e je bilo uvodno sre☐anje uspešno, se lahko pri☐nejo **pogajanja o partnerskem projektu**. Pomembno je, da sta si oba partnerja ☐e od vsega za☐etka na jasnem glede vseh rokov in pogojev. Upoštevatı je treba predvsem naslednje:

* dogovoriti se je treba o **prioritetah**;

* natan☐no je treba opredeliti vse **roke**; pri tem je najbolje, da jih zapišemo v jezikih obeh partnerjev in ne samo v enem skupnem jeziku;

* sestaviti **seznam to☐k** o katerih bodo tekla **pogajanja**;

* po potrebi se stranki dogovorita, da imajo informacije, ki sta jih izmenjali **zaupno** naravo.

Predmet pogajanj bodo predvsem naslednje sestavine:

* cilji sodelovanja – kratkoro☐ni in dolgoro☐ni

* pravna oblika (glej zgoraj)

* finan☐ni vidiki

* ...

Kljub uspešnemu prvemu sre☐anju, obse☐nih pripravah in dolgotrajnih pogajanjih, pa se lahko navsezadnje izka☐e, da partnerskega projekta ne bo mogo☐e uresni☐iti. Podjetja bi tak izid morala jemati kot dolo☐eno vrsto izkušnje in ne bi smela biti razo☐arana. Navsezadnje je razdrta zaroka boljša kakor pa slab zakon.

IV. Vloga zdru☐enja malih in srednjih podjetij

IV.1 Ravni sodelovanja

Kot smo videli ☐e zgoraj bo malo in srednje podjetje v ve☐ini primerov potrebovalo pomo☐, ☐e bo hotelo uspešno realizirati projekt sodelovanja. Tukaj igrajo pomembno vlogo zdru☐enja malih in srednjih podjetij, ki nastopajo kot posredniki in pomagajo podjetnikom najti gospodarske stike ter poleg tega podjetja informirajo in jim pomagajo pri vseh korakih do kon☐nega cilja.

V prejšnjih poglavjih smo prikazali pregled razli☐nih korakov internacionalizacije procesa, od za☐etne odlo☐itve podjetja, da bo vstopilo v mednarodni projekt sodelovanja, pa vse do pogajanj s partnerjem. Jasno je, da morajo v vsaki od teh faz nastopati tudi zdru☐enja malih in srednjih podjetij. Širiti morajo mo☐nosti mednarodnega sodelovanja, dostavljati informacije, opozarjati na rizike, iskati stike, itd...

Zdru☐enje se bo moralo odlo☐iti samo, kako intenzivno se bo vklju☐ilo v to delo. Stopnja vklju☐enosti v te aktivnosti bo odvisna od številnih dejavnikov: strukture same organizacije, kvalifikacijske strukture zaposlenih, pogojev ☐lanstva, finan☐ne situacije, ali so storitve brezpla☐ne ali ne itd.

*** Temeljna storitev: združenje malih in srednjih podjetij kot posrednik**

Najbolj osnovna storitev ki jo združenje malih in srednjih podjetij lahko ponudi na področju sodelovanja in iskanja ustreznega partnerja je, da deluje kot **posrednik pri ponudbah in povpraševanjih po sodelovanju**. V tej funkciji lahko zbira ponudbe in povpraševanja za sodelovanje iz tujine, jih objavlja v svojih lastnih publikacijah, okrožnicah, na Internetu, itd. in oskrbuje zainteresirana mala in srednja podjetja s podrobnostmi o morebitnih stikih s tujimi podjetji. Po drugi strani pa po naročilu svojih klientov – malih in srednjih podjetij pošilja v tujino k svojim komitentom ponudbe za sodelovanje, ti pa potem poskušajo najti ustrezne partnerje na svojem trgu.

V najenostavnejšem primeru je mogoče skupaj z predlogom za sodelovanje takoj ponuditi tudi ustrezní naslov, katerega se nato objavi. Vendar pa v tem primeru združenje malih in srednjih podjetij nima **nadzora** nad reakcijami in rezultati v zvezi z iskanjem partnerja. V večini primerov je priporočljivo, da združenje ohrani podatke o kontaktu kot zaupne in jih posreduje samo zainteresiranim potencialnim partnerjem, v zameno za njihove lastne informacije.

Tudi v primeru, ko združenje opravlja samo to osnovno dejavnost, je priporočljivo da obdrži nekaj osnovnih informacij za tista mala in srednja podjetja, ki so zainteresirana za mednarodno sodelovanje. Med te informacije spadajo sezname za samoevalvacijo izvozne konkurenčnosti, informacije kako oblikovati izvozni načrt, osnovne informacije o vprašanih izvoznih tehnik, sezname z referencami za nadaljnje informacije, itd.

*** Združenje malih in srednjih podjetij, ki deluje kot svetovalec: pomoč na vsaki stopnji**

Na drugem koncu lestvice pa imamo združenja malih in srednjih podjetij, ki svoje kliente tako rekoč za roko vodijo skozi **vse stopnje** vse do končnega podpisa pogodbe. Taka združenja predvsem:

- pomagajo malim in srednjim podjetjem pri **ocenjevanju njihove usposobljenosti** za omejeno ali mednarodno sodelovanje – ugotavljajo **pomanjkljivosti v njihovi usposobljenosti ali znanju** in organizirajo podjetjem ustrezno **usposabljanje** s katerim lahko nadoknadijo svoje pomanjkljivosti;
- pomagajo podjetjem pri sestavljanju **izvoznega načrta**, vključno z izdelavo **tržne raziskave**, svetujejo o tehničnih, pravnih in trgovinskih zadevah;
- locirajo **potencialne partnerje** malih in srednjih podjetij, jih **selekciónirajo** glede na zanesljivost in finančno trdnost in po potrebi opravijo tudi prvo **selekcijo**;

- spremljajo podjetja skozi proces pogajanj, organizirajo **prevajanje**, preskrbijo **vzorčne pogodbe, pravno svetovanje**, itd;
- pomagajo podjetjem najti finančna sredstva potrebna za **financiranje projekta**, kamor spada tudi pomoč pri pripravi dokumentov, ki jih morajo podjetja predložiti, če želijo pridobiti pomoč iz vladnih skladov ali pa shem pomoči Evropske unije.

Vedeti je treba, da taka oblika pomoči zahteva precej časa in denarja in jo povečini združenja malih in srednjih podjetij ne izvajajo, ampak namesto njih svetovalci zasebniki.

*** Določanje cen storitev**

Večina združenj malih in srednjih podjetij se bo odločila za obseg storitev, ki leži nekje vmes med zgoraj opisanima ekstremoma. Za svoje usluge združenja zaračunavajo malim in srednjim podjetjem določeno provizijo.

Provizija se lahko izračunava na različne načine: glede na porabljeno **število ur**, glede na vrsto opravljenih storitev (npr. različna provizija za iskanje partnerjev, pravno svetovanje, selekcioniranje potencialnih partnerjev), ali pa se izračuna skupna provizija za vse opravljene storitve. Ta zadnji način se zdi nekoliko problematičen, saj nikoli ne moremo jamčiti, da smo našli pravega partnerja oziroma da bomo uspešno dokončali proces sodelovanja in v primeru, da projekt ne poteka kot bi si želeli bomo podjetju tekoče zaračunali stroške.

IV.2 Razvijanje storitev za sodelovanje in iskanje partnerjev

Združenje malih in srednjih podjetij ki želi ponujati storitve na področju čezmejnega in mednarodnega sodelovanja mora seveda imeti neko **osnovno znanje** o mednarodni trgovini, zakonodaji Evropske unije, dostopa do trgov, predpisov o konkurenci, itd.

Poleg tega in kar je še posebej pomembno, bo moralo vzpostaviti potrebne stike, tako doma kot v tujini. Tukaj mislimo predvsem na:

***združenja malih in srednjih podjetij** v drugih državah oziroma druge organizacije s katerimi lahko sodeluje na vzajemni osnovi – ta jim bodo preskrbela tržne informacije, sezname podjetij s ponudbami in povpraševanjem po sodelovanju, itd.;

***vladne organizacije in službe**, npr. ambasade, trgovinske misije, agencije za pospeševanje trgovine, tako domače kot inozemske – te organizacije naj bi dobavljale informacije o trgih in trgovini, dodatnih kanalih za pretok informacij o ponudbah in povpraševanju, informacije o ukrepih finančne pomoči, informacije

o trgovskih delegacijah, potencialnih partnerjih ki bodo soorganizatorji srečanja partnerjev, itd. ;

***storitve in mreže Evropske komisije** – Generalna direkcija za podjetništvo ali druge direkcije, ki nudijo dostop do informacij o partnerskih programih, programih o raziskavah in razvoju, mreže Generalne direkcije za podjetništvo - BC-net, BRE, EIC s svojimi specializiranimi storitvami namenjenimi sodelovanju in iskanju partnerjev (glej zgoraj).

***privatna podjetja in ustanove** za specializirane storitve, npr. prodajo seznamov z naslovi, ki se nanašajo na določene trge ali sektorje, za informacije o podjetjih... Nekatera podjetja nudijo združenjem malih in srednjih podjetij ter ostalim večjim uporabnikom njihovih storitev posebne tarife. V določenih primerih bo verjetno koristno če s takimi podjetji navežemo kontakte.

V vsakem primeru pa je pomembno, da združenje naveže stike s sorodnimi organizacijami doma in v tujini. S tujimi partnerji bo v večini primerov mogoče delati na **recipročni osnovi**: »če boš ti objavil ponudbe za sodelovanje mojih klientov, potem bom jaz objavil ponudbe tvojih klientov; če mi boš ti posređoval informacije iz tvoje regije, potem ti bom jaz dal informacije iz moje regije«.

Zaradi tega je pomembno, da imamo **informacije** o določeni organizaciji in njeni dejavnosti ne samo v domačem jeziku, temveč tudi v angleščini. Pomembno vlogo pri tem imajo razne brošure, okrožnice in spletne strani na Internetu.

Zaradi olajšanja izmenjave profilov podjetij je koristno, da uporabljamo nek stalen obrazec, ki ga izpolnijo mala in srednja podjetja, svetovalec združenja malih in srednjih podjetij, ali pa kar oba in v katerem lahko poiščemo vse pomembne informacije o podjetju in sodelovanju. Vzorce takšnih obrazcev lahko najdemo v *dodatku 3 in 4*.

IV.3 Organizacija srečanj partnerjev, projektni management

Naloga združenja malih in srednjih podjetij je oceniti pripravljenost malih in srednjih podjetij za sodelovanje v mednarodnih projektih, jim pomagati skozi vse faze ter sodelovati pri iskanju partnerjev. Poleg tega pa lahko združenja aktivno podprejo mednarodno/čezmejno sodelovanje tako, da nastopajo kot soorganizatorji poslovnih srečanj, na katerih se zberejo skupine malih in srednjih podjetij iz različnih držav ali regij s ciljem poiskati partnerja in prijeti projekt sodelovanja.

***(so)organizacija mednarodnih trgovinskih delegacij**: med opravila v zvezi z organizacijo mednarodnih trgovinskih delegacij spada izbor države ali regije,

predvsem tistih, ki ponujajo veliko možnosti za sodelovanje domačih malih in srednjih podjetij, poiskati domačega partnerja (privatna ali vladna organizacija), ki ima stike z domačimi potencialnimi kandidati za mednarodno sodelovanje, podpreti iniciativo znotraj domače regije in poiskati mala in srednja podjetja, ki so zainteresirana za sodelovanje, organizirati ustrezne kontakte med sodelujočimi, sestaviti individualne in skupne programe, organizirati vse podrobnosti potovanja, bivanja, itd.

***(so)organiziranje skupnega nastopa na trgovinskih sejmi:** sejmi ponujajo obilo možnosti, da si podjetje izbere partnerja. Vendar pa je za številna podjetja strošek sodelovanja na teh sejmih previsok. Tukaj ne mislimo samo na ceno najetja razstavnega prostora, temveč tudi na stroške potovanja v tujino. Skupen nastop podjetij iz iste države ali regije je bolj praktičen in tudi cenejši. Praktična opravila združenja malih in srednjih podjetij ki organizira tak skupinski nastop, so podobna opravičilo v primeru organiziranja trgovinske delegacije.

*soorganizacija srečanja v sklopu **Evropskih partnerskih programov** (glej zgoraj) ali koordinacija skupine malih in srednjih podjetij pri projektu v sklopu **programov raziskav in razvoja** oziroma soorganizacija katerekoli **iniciative, ki jo sofinancira Evropska komisija**. Združenja malih in srednjih podjetij, ki imajo dobre predloge projektov, namenjenih čezmejnemu ali mednarodnemu sodelovanju imajo številne priložnosti, da dobijo sredstva iz evropskih skladov.

Če želimo uspešno kandidirati za pomoč Evropske unije moramo upoštevati nekatera pravila. Seznam teh praktičnih pravil je prikazan v *dodatku 5*.

DODATEK

OSNUTEK IZVOZNEGA NAČRTA

I. DEJAVNIKI IZVOZNE USPOSOBLJENOSTI

1. Kratkoročni in dolgoročni cilji izvoza
2. Poročilo o izvozni usposobljenosti (pripravljenost vodstva, finančni viri, kadrovski potenciali, itd)
3. Opis in funkcije proizvoda
4. Poročilo o tem, zakaj je proizvod sposoben za izvoz (uspeh na domačem trgu, usmerjanje potreb)
5. Kratek opis strukture panoge, konkurence in povpraševanja

II. RAZISKAVA TRGA

1. Klasifikacija proizvoda
2. Osnovni profil potrošnikov
3. Ciljna panoga (identifikacija in evalvacija)
4. Ciljna država (identifikacija in evalvacija)
 - a. Primarna
 - b. Sekundarna
 - c. Posebni izzivi v izbranih državah (kultura, podnebje, viri, itd...)
 - d. Potrebne modifikacije proizvoda
5. Ciljni trg (identifikacija in evalvacija)
 - a. Primarni
 - b. Sekundarni
 - c. Posebni izzivi izbranih trgov (kultura, izvozna kontrola...)
 - d. Potrebne modifikacije proizvoda
 - e. Konkurenca in povpraševanje (identifikacija in evalvacija)

III. IZVOZNA STRATEGIJA

1. Strategija prihoda na trg
2. Navezovanje stikov/partnerjev za sodelovanje
3. Promocijska strategija proizvoda/storitve
4. Strategija servisiranja izdelka, garancija izdelka

IV. PRODAJA IN DOBAVA

1. Določanje cen
2. Načini plačevanja (roki in pogoji)
3. Transport in skladiščenje (incoterms, zavarovanje...)
4. Prognoza prodaje

V. TRGOVINSKA PRAVILA IN PREDPISI

Veljavna pravila in predpisi, ki se nanašajo na vaš proizvod v državi in na trgu (izvozna dovoljenja, carinski zakoni...)

VI. FINANCIRANJE

1. Dosegljivi viri financiranja
2. Metode za oskrbovanje z dodatnimi viri (če je primerno)

VII. PLAN REALIZACIJE

1. Časovni okvir za realizacijo elementov plana
2. Časovni okvir za evalvacijo implementacije

Dodatek

1. Osnovne informacije o podjetju
2. Osnovne informacije o ciljnih državah
3. Osnovne informacije o ciljnih trgih

Dodatek 2

KONTROLNI SEZNAM: ODLOČILNI FAKTORJI PRI IZBORU POTENCIALNEGA PARTNERJA

I. ZGODOVINA PODJETJA

- nastanek, razvoj, rast
- spremembe lastništva, direktorjev
- razvoj proizvodnje, proizvodov, trgov

II. PRAVNI VIDIKI

- pravna struktura
- delničarji
- participacija na kapitalu (tretje osebe)
- posebna določila v statutu

III. ORGANIZACIJA, VODSTVO, KADRI

- struktura organizacije
- izkušnje vodstvenih kadrov
- stil vodenja
- kadri: število, kvalifikacije

IV. KOMERCIALA

- pregled prihodka
- analiza cen in prodajnih cen
- dodana vrednost
- bruto in neto marža na proizvod
- analiza dolžnikov

V. DISTRIBUCIJA

- distribucijski kanali: število, prihodki, marže, ekonomičnost...
- stroški vzdrževanja
- stroški fizične distribucije

VI. NABAVA

- število in kvaliteta dobaviteljev
- stroški skladiščenja

VII. PROIZVODNJA

- analiza proizvodnega aparata
- stopnja avtomatizacije
- politika vzdrževanja
- razširitvene in nadomestitvene investicije
- logistični stroški
-

VIII. ADMINISTRACIJA

- organizacija administracije
- stopnja avtomatizacije
- način izdelave poročil (mesečna, letna poročila)
- notranja, zunanja kontrola

XI. FINANCE

- analiza bilanc
- solventnost, likvidnost, kapacitete
- planiranje, proračuni, prognoze
- bančna analiza

X. POLOŽAJ V PRIMERJAVI Z LOKALNIMI KONKURENTI

Dodatek 3

PROFIL PODJETJA PRI RAZPOŠILJANJU PONUDB IN PROŠENJ ZA SODELOVANJE: OSNOVNI OBRAZEC

PROFIL PODJETJA

Referenca:

Ime podjetja:

Naslov:.....

.....

.....

.....

.....

Tel.:

faks:

e-mail:

spletna stran:

kontaktna oseba:

jeziki:

dejavnost podjetja:

.....

.....

.....

datum ustanovitve: **št. zaposlenih:**

letni prihodek:evrov

vrsta sodelovanja, ki ga podjetje eli:

.....

.....

.....

pripombe:.....

.....

.....

.....

.....

.....

dodatek 4

PROFIL PODJETJA PRI RAZPOŠILJANJU PONUDB IN PROŠENJ ZA SODELOVANJE: RAZŠIRJENI PROFIL

PROFIL PODJETJA

Ta profil bo poslan samo podjetjem, ki so zainteresirana za sodelovanje z vašim podjetjem.

Prosimo, vnesite podatke.

REFERENCA:

1. profil podjetja

Pravni status in statut:

.....

naslov:.....

poštna številka:..... mesto:.....

tel..... faks:.....

e-mail:..... spletna stran:.....

kontaktna oseba:.....

znanje jezikov:.....

št. zaposlenih:..... davna številka:.....

prihodek (v evrih):..... dele izvoza:.....

datum ustanovitve:.....

banne reference:.....

opis proizvoda (vključno s klasifikacijo NACE):

.....

.....

.....

.....

dejavnost:

() proizvajalec

() izvoz-uvoz

() trgovina na debelo

() distribucija

() zastopnik/agent

() ostalo (pojasnite)

.....
Ali imate kakšne izkušnje v izvozu/uvozu? Da/ne

Države:.....

.

2. vrsta sodelovanja

splošno/finančno sodelovanje

- prevzem
- skupne naložbe
- spojitev
- ostalo (vpišite):

trgovinsko sodelovanje

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> elite navezati stike s | <input type="checkbox"/> elite nastopati kot |
| <input type="checkbox"/> proizvajalcem | <input type="checkbox"/> proizvajalec |
| <input type="checkbox"/> splošnim trgovcem | <input type="checkbox"/> splošni trgovec |
| <input type="checkbox"/> trgovcem na debelo | <input type="checkbox"/> trgovec na debelo |
| <input type="checkbox"/> distributerjem | <input type="checkbox"/> distributor |
| <input type="checkbox"/> agentom | <input type="checkbox"/> agent |

tehnično/proizvodno sodelovanje

ponudba povpraševanje

- izmenjava know how-a
- skupno raziskovanje in razvojni projekti
- licenčni sporazumi
- prenos tehnologije
- skupna proizvodnja
- podizvajalstvo
- servisne storitve

3. opis vašega predloga za sodelovanje

Opišite vašo ponudbo ali željo po sodelovanju v angleščini in še enem jeziku Evropske skupnosti v največ 10 vrsticah.

Angleščina:

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

drugi jezik:

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

4. geografska specifikacija

Navedite, v katere države bi želeli poslati vaš profil sodelovanja*:

Evropska unija:

Belgija – Nizozemska – Luksemburg – Nemčija – Francija – Velika Britanija – Irska – Danska – Italija – Španija – Portugalska – Grčija – Avstrija – Švedska – Finska

Podregije:

Pridružene države:

Madžarska – Poljska – Češka republika – Estonija – Slovenija – Romunija – Bolgarija – Litva – Latvija – Slovaška – Malta

Ostale države:

Norveška – Švica – Ukrajina – Belorusija – Rusija – Moldavija – Ruska federacija – Gruzija – Azerbejdžan – Kazahstan – Uzbekistan – Maroko – Alžirija – Tunis – Egipt – ZDA – Kanada – Meksiko – Salvador – Nikaragva – Costa Rica – Kolumbija – Venezuela – Ekvador – Peru – Brazilija – Čile – Bolivija – Paragvaj –

Urugvaj – Argentina – Ciper – Libanon – Izrael – Jordanija – Pakistan – Indija – Sri Lanka – Filipini – Kitajska – Koreja – Japonska – Hong Kong

Datum:..... -

**Predlagamo, da v prvi fazi ne izberete več kakor 2 ali 3 države*

dodatek 5:

KONTROLNI SEZNAM MEDNARODNEGA PROJEKTNEGA MANAGEMENTA: PRAKTIČNI POSTOPKI

I. Vaša ideja/predlog bi morala ustrezati resnični potrebi oziroma prispevati k sodelovanju med malimi in srednjimi podjetji – predloga ne pišite zgolj zato, da odgovorite na ponudbo.

II. Ugotovite ali obstajajo možnosti, da pridobite sredstva iz evropskih skladov v sklopu evropskega programa oziroma da se javite na razpis. Viri so Uradni list Evropske unije in spletna stran: www.europa.eu.int

III. Na novo formulirajte vašo idejo, upoštevajte pri tem dane specifikacije projekta in kriterije projekta.

IV. Poiščite partnerje v drugih državah Evropske unije.

V. Napišite predlog projekta vključno z vsemi cilji, ki jih nameravate doseči, natančno opišite vse dejavnosti ki jih projekt vključuje, proračun, partnerje, kvantificirajte sporazum glede na rezultate...

VI. Predložite projekt in pri tem upoštevajte vse možne skrajne roke.

VII. Pričnite uresničevati projekt po predhodni pisni odobritvi Evropske komisije.

VIII. Uresničujte projekt skladno s smernicami, ki ste jih zažrtali v vašem predlogu.

IX. Ne pozabite na obveznost izdelave poročila.

X. Zaključek projekta, vključno s končnim plačilom prispevka Evropske unije se prične s predložitvijo končnega poročila, finančnega izkaza, dokazil, računov³⁷³⁷, itd.