

hkrati pa generirajo merljiv odziv v obliki kontaktov, povpraševanj ali prodaje. Dolgoročno bodo uspešna tista podjetja, ki bodo znala prisluhniti svojim kupcem in ohranjati dvosmerni dialog z njimi," končuje direktorica agencije Spago.

## D O D A T E K

**Vir in informacije:** Podjetnik, Maj 2009, [www.podjetnik.si](http://www.podjetnik.si), Avtor: Nives Pahor

### Premalo ambicij za evropska sredstva

**Že res, da so razpisi zapleteni in birokratski, a še večja težava so nizke ambicije podjetij, strah in pomanjkanje dolgoročne vizije.**

Sloveniji je v obdobju od 2007 do 2013 v strukturnih skladih in kohezijskem skladu namenjenih skoraj pet milijard evrov. Gre za tako imenovana decentralizirana sredstva, za katera pripravlja razpise naša država. Poleg teh sredstev pa Evropska unija ponuja še nemajhen znesek centraliziranih sredstev, za katera morajo zainteresirani kandidirati neposredno v Bruslju. A kljub vsem silnim milijardam vseskozi ugotavljamo, da denarja ne izkoristimo.

**Mateja Rudolf**, direktorica svetovalnega podjetja RR & Co. Knowledge Centre, ugotavlja, da celo pri decentraliziranih sredstvih dosegamo zelo slab izkoristek. Velik del krivde gre po njenem mnenju pripisati slabi pripravljenosti države in državnega aparata, ki je zadeve bistveno bolj zapletel, kot to zahteva Evropska komisija. A to zdaj težko spreminjajo. Država je namreč znotraj svojega finančnega programa, ki ga je dobila potrjenega v Bruslju, jasno določila prioritete, način dodeljevanja sredstev, merila ocenjevanja projektov in podobno. Zdaj se mora zapisanega držati.

### Črpanje denarja uredite kot proces

Mateja Rudolf pojasnjuje, da lahko mala in srednja podjetja pridobijo evropska nepovratna sredstva za štiri namene: za investicije v **raziskave in razvoj**, za **investicije v opremo in proizvodne zmogljivosti**, za **zaposlovanje** in za **izobraževanje**.

Seveda se je treba pri tem zavedati, opozarja sogovornica, da nepovratni denar ni brezplačen denar. Plačate ga s tem, ko državi ponudite tisto, kar jo zanima. To pa so povečevanje delovnih mest, dodane vrednosti na zaposlenega, izvoza ... »Zato morate na tovrstne razpise vedno pogledati z vidika, kaj lahko ponudite v zameno,« priporoča Rudolfova.

»Uspešna in prodorna podjetja bi morala imeti razvito absorpcijsko sposobnost za sistematično pridobivanje nepovratnih sredstev. To pomeni, da črpanje evropskih sredstev vgradijo kot proces v podjetje in se s tem stalno ukvarjajo.« Podjetja bi se po mnenju sogovornice morala najprej vprašati, ali sploh izpolnjujejo osnovne pogoje, ki omogočajo normalno prijavo, torej, ali imajo natančen opis podjetja, ali imajo izdelano in zapisano strategijo in vizijo, ali imajo ustrezno urejeno kadrovske, organizacijske strukturo, ali imajo popisane reference, tržne analize ... Ko ima podjetje vse to pripravljeno, mora razviti procese, ki omogočajo neprestano spremljanje razvojnih idej in njihovo sprotno ocenjevanje glede možnosti pridobivanja nepovratnih sredstev za njeno realizacijo. »Če imate stvari tako urejene, potem sama prijava na razpise ni nič groznega,« meni Rudolfova.

Rezultat vsega tega napora pa je, da začnete po nekaj letih nepretrgano dobivati nepovratna sredstva v podjetje. V podjetju RR & CO. na primer v zadnjih petih letih približno 15 odstotkov stroškov poslovanja pokrivajo iz nepovratnih sredstev.

## Problemi podjetij pri razpisih

Podjetja naredijo pri prijavljanju na razpise vrsto napak. Pri domačih razpisih se pojavijo težave večinoma na administrativni ravni. Precej napak je zaradi nepopolnih vlog, ker so premalo natančna pri pripravi prijave. Večje težave se pojavijo pri mednarodnih razpisih. Na slednjih namreč zahtevajo bolj vsebinske opise, veliko manj pa stvari ocenjujejo na podlagi formalnosti. Ocenjevalca morate predvsem prepričati o mednarodnem potencialu projekta. Tu je zelo pomembno mednarodno partnerstvo in evropska razsežnost projekta, kar pomeni, da mora biti predlagana rešitev zanimiva najmanj na evropski, če ne že na svetovni ravni.

Kot ugotavlja Rudolfova, so naša podjetja premalo ambiciozna, nimajo zares prodornih idej in se ukvarjajo s kratkoročnimi projekti. Le malo se jih odloča za razvoj, ki bo trajal nekaj let in bo prinesel večje rezultate. Ta neambicioznost je na razpisih velika težava, ki zmanjšuje mednarodno konkurenčnost naših projektov.

Velika ovira pri malih in srednjih podjetjih je, da nimajo pri sebi specialistov z določenih področij in nimajo lastnih služb, ki bi bile sposobne pripraviti projektno dokumentacijo. Mešajo se funkcije, stalno zmanjkuje časa in preprosto se nihče ne ukvarja s takšnimi prijavi na razpise, tudi če bi znal. Po mnenju Mateje Rudolf bi bilo zato bolje, da bi podjetja, zlasti tista brez izkušenj pri pridobivanju nepovratnih evropskih sredstev, uporabila strokovno pomoč svetovalcev. To velja zlasti pri centraliziranih razpisih, na katere je treba kandidirati v Bruslju. Pri decentraliziranih razpisih so stvari vseeno malce lažje tudi za mala podjetja.

## Osnovne zahteve na razpisih

Kdor kandidira za tovrstna sredstva, mora s svojo vlogo prepričati komisijo o več stvareh. Najprej mora predvsem prepričati, da ima podjetje jasno, **dolgoročno strategijo**. Podjetje mora že danes razmišljati, kaj bo delalo čez nekaj let, ne kaj bo delalo jutri. Žal je večina podjetij omejena na nekajmesečne projekte. In čeprav se govori, da so to razvojni projekti, gre bolj za profesionalno obrtniške storitve kot pa za razvoj po standardih. Podjetje mora z vlogo prav tako prepričati, da ima **inovativne ideje**, raziskovalno razvojne potenciale in **ljude**, ki projekt lahko izvedejo. Kdor želi resno kandidirati za evropska sredstva, bi torej moral razmišljati o izboljšanju kakovosti svojega kadrovskega potenciala. Seveda vse to ne zadošča, če ocenjevalci ne dobijo zagotovila, da obstaja tudi **komercialni potencial rezultatov na trgu**. Tu imajo mala in srednja podjetja spet težave, saj običajno nimajo narejenih tržnih analiz in zelo slabo poznajo konkurenco. Žalostno je dejstvo, da sploh ne vedo, kje bi lahko te podatke dobili. Delajo po občutku, ne pa na podlagi razvojnih potencialov. To je tudi težava pri prijavi tovrstnih projektov, saj se namreč zahtevajo opis stanja na trgu, stanja konkurence, prikaz korakov za boj proti konkurenci, način uveljavljanja izdelkov, ovrednotenje komercialnih možnosti izdelkov...

Kako do denarjev EU
- <b>Ključno je, da se razpisov lotite sistematično.</b> Sredstev je na voljo razmeroma veliko, a je zanje treba vložiti kar nekaj truda, dela in časa.
- <b>Poznati morate zahteve razpisov.</b> Nepovratna sredstva niso zastonj. Država oziroma EU v zameno zanje nekaj pričakuje. To so običajno zaposlovanje, dodana vrednost, izvoz, ekologija in izboljšanje kakovosti življenja.
- <b>Znebite se predsodkov.</b> Drobnjakarski način razmišljanja omejuje rast. Dokler tega ne spremenite, imate razmeroma malo možnosti, da se uspešno vključite v sisteme za pridobivanje spodbud.
- <b>Postaviti si morate ambiciozne cilje.</b> Države ne zanimajo mali projekti. To niso razsežnosti, s katerimi bi se država ukvarjala, kaj šele EU. Projekt mora biti zanimiv za mednarodni trg.
- <b>Znebite se občutka manjvrednosti glede na podjetja iz drugih držav.</b>
- <b>Pazite na bilanco.</b> Bilanca ni samo to, koliko boste imeli na koncu leta dobička in kako boste na koncu leta plačali čim manj davka. Posvetite se strukturi bilance, stanju, dodani vrednosti ...
- <b>Obvladajte logiko razpisov.</b> Evropski razpisi so strokovno zahtevni, zato bodite zelo natančni pri vsebinskem opisu projekta. Domači razpisi pa so v glavnem administrativno zahtevni. Navadno je seznam papirjev pomembnejši kot sam projekt.

## **Nasveti iz lastnih izkušenj**

Ljubljansko podjetje Data ima za seboj uspešno prijavo za pridobitev evropskih nepovratnih sredstev za vzpostavitev ene od (prvotno mišljenih) 28 točk sistema VEM, vse na enem mestu. Za projekt so prejeli največjo donacijo na razpisu, to je 186 tisoč evrov.

»Z razpisom smo dobili, kar smo pričakovali. Naša ideja se je v celoti uresničila. To je, da bi vsak državljan lahko prišel do podjetja čim lažje, hitreje in ceneje,« pojasnjuje direktor **Aleš Zevnik**.

Zevnik na podlagi svojih izkušenj priporoča podjetjem naslednje:

### **- Zunanja pomoč je priporočljiva.**

A čeprav najameš zunanje svetovalce, moraš biti tudi sam ves čas prisoten pri pripravi razpisa. Navsezadnje prodajaš svojo idejo, vizijo, izkušnje. Zunanja pomoč pa pride prav, ker imajo drugi izkušnje, kako je treba to zapakirati.

### **- Počakati morate, da objavijo primeren razpis za vas.**

Iskanje primernih razpisov lahko vzame precej časa. Hitro se lahko zgodi, da gre kak primeren razpis mimo vas.

### **- Za prijavo na razpise morate imeti resne namene.**

Za seboj morate imeti tudi krog sodelavcev, ki vam pomagajo pri administraciji, poročilih. Pri projektu VEM so v Dati delali štirje zaposleni. Iti na razpis samo, da boste dobili denar, s katerim boste kupili novo pisalno mizo, ni smiselno. Dobljeni denar morate dejansko porabiti za namen, ki je bil v razpisu naveden.

### **- Natančno preglejte razpisno dokumentacijo.**

### **- Evropski razpisi so v glavnem primerni za podjetja z vsaj 15 zaposlenimi.**

Potreben je malo večji aparat za uspeh. Imeti morate določen promet, stroški so visoki. Se pa lahko mikro podjetja povežejo v konzorcije in nastopijo skupaj.

### **- Preverite pri svoji banki, če ima za EU-projekte na voljo ugodnejše kredite.**

Nekatere banke jih imajo, ker je tveganje pri teh projektih manjše.

### **- Pripravite se na vsebinske nesmisle in absurdne zahteve pri decentraliziranih razpisih.**

Teh zahtev večina podjetij ne more izpolniti.