



MODUL 3b

Vzpostavitev zakonskega in delovnega okvirja za sodelovanje

Pregled

Ta modul vam bo pokazal, kakšni so koraki pri ustvarjanju uspešnega partnerstva za sodelovanje, vključno s potrebnimi formalnimi vidiki, pa tudi podjetniški pristop za vzpostavitev pravne in operativne osnove za sodelovanje in njegovo uspešno izvajanje.

Ta modul gradi na vsebini modula 3A.

Učni cilji (zanje/veščine/načela)

Znanje

- Jasna predstava o potrebnih korakih za vzpostavitev sodelovanja.
- Jasna predstava o načrtovanju in upravljanju uspešnega sodelovanja.

Veščine

- Premislek o podjetniški dejavnosti, posebnih okoliščinah in vašem individualnem položaju kar se tiče sodelovanja.

Odnos

- Ozaveščenost za izboljšanje / ohranjanje uspešnega kmetijstva s sodelovanjem.
- S povezavami do zbirnega poročila in študijskih primerov bi morali še dodatno izkoristiti priložnost za primerjavo svojega položaja, odnosa in podjetniškega delovanja z drugimi kmeti in drugimi državami.

Kazalo

1. Poslovni načrt za sodelovanje.
2. Cilji, vizija in poslanstvo.
3. Konkretni ukrepi in časovnica.
4. Organizacija.
5. Pravni okvir.
6. Kontrola in premisleki v skladu s prvotnim načrtom.

Povzetek

Oblikovanje sodelovanja je treba načrtovati in izvajati v časovnem roku. Načrt sodelovanja zagotavlja, da imate prava pričakovanja glede skupnega projekta. Načrt se mora izogibati previsokim in nerealnim pričakovanjem.

V vsakem primeru so možnosti za uspeh pri načrtovanem sodelovanju bistveno boljše kot spontano sodelovanje.

Načrt sodelovanja bi moral opisati možen način oblikovanja sodelovanja, pomembne korake in smiseln vrstni red izvajanja. Načrt bi moral biti le vodilo in pomoč za orientacijo. Podrobnosti bodo individualno razvite, odločene in izvedene.

Načrt sodelovanja predvideva naslednje faze sodelovanja in njegovega izvajanja:

Faza 1: Priprava na sodelovanje (glej Modul 3a)

Faza 2: Formiranje sodelovanja (glej modul 3a in 3b)

Faza 3: Vzpostavitev sodelovanja (glej modul 3b)

1. Poslovni načrt za sodelovanje

1.1 Need for a business plan

Če imate srečo, da ste našli partnerja, s katerim ste se dogovorili za skupno načrtovanje in izvedbo sodelovanja, je čas za začetek poslovnega načrtovanja.

Še posebej, kadar več podjetij / podjetnikov deluje skupaj, obstaja množica negotovosti in vidikov, ki jih je treba vnaprej premisliti, da bi zmanjšali tveganje za slab začetek ali zgodnje nenačrtovano prenehanje sodelovanja.

Začetek podjetja ali začetek novega koncepta v vašem tekočem poslu sovпада s številnimi negotovostmi in vidiki, ki jih je treba premisliti vnaprej, da bi zmanjšali tveganja za slab začetek ali nenačrtovano prenehanje pri izvajanju konceptov.

S predstavitvijo poslovnega načrta podjetniki dokazujejo, da poznajo številne vidike svojega poslovanja.

Poslovni načrt je torej pisni koncept, v katerem podjetnik upošteva vse dejavnike, ki so bistveni za uspeh projekta. Skrbno načrtovanje z jasnimi številkami omogoča stalen pregled poslovne ideje in preverjanje izvedljivosti in doseganja ciljev.

Poslovni načrt je hkrati:

- **Orodje za načrtovanje:** za strateški razvoj poslovne ideje.
- **Podpora odločitvam:** razjasnjuje pot naprej.
- **Poslovna vizitka:** pomembno sredstvo za prepričevanje drugih za tvoj projekt.
- **Kontrolni instrument:** za neprestano preverjanje ciljev in dosežkov.

1.2 Uporaba poslovnega načrta

Priporočljivo je, da si vzamete dovolj časa za oblikovanje poslovnega načrta kot pisnega koncepta. Dobro oblikovan poslovni načrt lahko služi za naslednje:

- **Prepričevanje drugih za vaš projekt.** Poslovni načrt kaže, da lahko obvladujete kompleksnost projekta. Pisna oblika prisili človeka, da jasno in globoko razmišlja.
- **Krepitev pozicij v odnosu do partnerjev** s katerimi se pogajate npr. Banke, investitorji, dobavitelji itd.
- **Predstavlja vodnik**, ki nudi pregled v ciljev in aktivnosti. Poslovni načrt je izhodišče za nadzor, ker brez načrta ni nobenega nadzora.
- **Vzpodbuja sistematični pristop k implementaciji projekta.** Pri oblikovanju načrta postanejo vidni pomankanje znanja in obvladovanja problemov.
- **Daje pregled projekta** sestavijo se posamezni kosi v celotno sliko.
- **Povečuje možnosti za uspeh projekta.** Izvajanje projekta bo s pomočjo poslovnega načrta veliko lažje.
- **Ocenjuje tveganja in slabosti.**
- **Kaže odvisnost.** Tudi če so posamezni deli poslovnega načrta ločeni, je pomembno, da se vsa poglavja ujemajo s celoto.

[Oglejte si študijske primere COFARM, da boste spoznali izvajanje poslovnega načrtovanja v podjetniški praksi](#)

1.3 Struktura poslovnega načrta

Poslovni načrt za sodelovanje ima seveda specifično vsebino, ki je drugačna od poslovnega načrta za inovacijski projekt. Kljub različnim aplikacijam imajo poslovni načrti nekaj podobnosti.

Poslovni načrt mora biti vedno celovita ocena priložnosti in tveganj in mora biti jasen. Pomembno je, da prevlada celosten pogled in se ne izgubite v podrobnostih.

Bralec poslovnega načrta mora pri branju dobiti **jasne odgovore**. Vse teme morajo biti jedrnate, vendar v celoti obravnavane. Kljub navdušenju, da lahko predstavimo svojo poslovno idejo, mora biti poslovni načrt vedno napisan v jeziku dejstev.

Pomembno je **identificirati slabosti, razviti pristope za njihovo predvidevanje in odpravo**.

Poleg vsebine bi moral biti privlačen tudi videz poslovnega načrta. Oblikovno mora biti enoten in razviden.

1.4 Poglavitni elementi poslovnega načrta/1

Poslovni načrt v osnovi sestavljajo trije deli:

- **1 del:** je kratek opis poslovne ideje in ukrepov za doseg cilja.
- **2 del:** vključuje objektivne dejavnike, kot so stranke, konkurenti in lokacija, na katere promotorji sodelovanja ne vplivajo neposredno ali so odvisni od njih.
- **3 del:** količinsko opredeli projekt sodelovanja. Navaja, koliko denarja je potrebno, kakšne so stopnje prihodkov in odhodkov, ki jih lahko doseže projekt sodelovanja.



1.4 Poglavitni elementi poslovnega načrta/2

Prosimo, upoštevajte naslednje elemente kot predlog in se prilagodite svojim potrebam in okoliščinam:

- **Cilji, vizija, poslanstvo:** Ta točka vsebuje formulacijo vodilne ideje in izjavo o poslanstvu za projekt sodelovanja ter opredelitev skupnih ciljev sodelovanja. Vključuje tudi načrtovanje dejavnosti sodelovanja.
- **Organizacija sodelovanja:** Odgovoriti moramo na naslednja vprašanja: Kako se lahko oblikuje sodelovanje? Kako naj se razdelijo vloge, naloge in odgovornosti? Kako se lahko upravljajo pravice in obveznosti partnerjev za sodelovanje? Poleg organizacijske strukture so urejeni tudi procesi v organizaciji. Nastavljeni so vmesniki in pravila igre ter komunikacija med partnerji.
- **Pravne oblike sodelovanja:** There are different legal forms which are feasible for cooperation projects. The bandwidth ranges from temporary cooperation, which is only regulated by a written or verbal cooperation agreement to the founding of a new company.
- **Finančno načrtovanje in financiranje:** Poleg pravnega okvira je pomembno tudi, da kooperacije izvajajo ekonomsko analizo poslovnega koncepta in preverjajo donosnost projekta. Ustvariti bi morali izkaz poslovnega izida, naložb, likvidnosti in financiranja z najmanj 3-letno napovedjo.
- **Kontrola sodelovanja:** Poleg natančnega načrtovanja je nadzor nad doseganjem ciljev zelo pomemben. Ker brez načrtovanja ni možen noben nadzor ali korekcija smeri, je načrtovanje brez nadzora brez pomena.

2. Cilji, vizija in poslanstvo

2.1 Cilji in skupni interesi

Izhodišče in osnova vsakega sodelovanja mora biti skupni interes. Vsako sodelovanje zahteva dolgoročno ciljno usmerjenost in strateško usmeritev sodelovanja.

Ko vsak partner razmišlja o svojem podjetju in kako bi lahko od sodelovanja imel koristi, mora v skupini obstajati soglasje o skupnem cilju sodelovanja. Vsak partner mora jasno prepoznati koristi sodelovanja. Le tako bo uspelo z visoko identifikacijo in visoko motivacijo izvesti skupni projekt.

»Kdo ne ve, kam hoče iti, ne bo prišel tja«. V idealnem primeru se za vsako podjetniško dejavnost oblikujejo strateški dolgoročni cilji ter operativni kratkoročni cilji in s tem povezani ukrepi.

V definiciji cilja je pomembno, da so cilji merljivo opredeljeni. Cilj mora nujno vsebovati čas in količino.

“**KAJ** želi doseči sodelovanje, **IN DO KAKŠNE MERE?**”

Skupni cilji sodelovanja morajo biti oblikovani pisno, saj narekujejo smer sodelovanja. Cilji sodelovanja so tako nepogrešljiv del sporazuma o sodelovanju.



2.2 Vizija

Da bi ustvarili najvišjo možno stopnjo ozaveščenosti o sodelovanju in visoko identifikacijo med posameznimi partnerji, je pomembno imeti razumljivo vodilno vizijo sodelovanja. Jasna in smiselna vizija zagotavlja energijo in motivacijo za sodelovanje.

Vizija opisuje dolgoročno usmeritev sodelovanja in daje usmeritev k oblikovanju ciljev sodelovanja.

Vizija izraža razlog za obstoj in notranji namen sodelovanja in mora v vsakem primeru:

- Biti **preprosta in očitna**.
- Biti **prenosljiva v realnost in predstavljiva**.
- Močno **usmerjevalna**.
- Povečati vzajemno **motivacijo**.

2.3 Poslanstvo

Pisna izjava o poslanstvu postane vodilna ideja ali vizija sodelovanja. Izražati mora glavni cilj sodelovanja in vsebovati načela ukrepanja, da se partnerji uskladijo v enotno linijo. Predvsem pa izjava misije na kratko kaže, za kaj se zavzema sodelovanje.

Poslanstvo vključuje:

- **Filozofijo** sodelovanja.
- **Področje** sodelovanja.
- On the market **pozicioniranje** na trgu.
- **Principe vodenja**.

Poslanstvo naj odgovori na naslednja vprašanja:

- Kakšno bo naše specifično tržišče čez pet let?
- Bo ta trg ostal naš specifični trg?
- Se moramo prilagoditi temu trgu ?

Poslanstvo mora prepričljivo izraziti idejo, zakaj je sodelovanje v vašem podjetju boljše od konkurence.

3. Konkretni ukrepi in časovnica

3.1 Konkretni ukrepi

Potem ko se partnerji za sodelovanje dogovorijo o skupnih ciljih, viziji in poslanstvu sodelovanja, morajo zdaj grobo določiti, s katerimi ukrepi in sredstvi želijo doseči te cilje.

Da bi izkoristili potenciale posameznih partnerjev, jih je treba poznati in opredeliti. Najprimernejši potenciali za sodelovanje bodo postali „osrednji potenciali” sodelovanja. To so lahko: osebje, stranke, oprema, tehnologija / stroji ali inovacije.

Razumno je kombinirati osrednje potenciale.

Razčistiti je potrebno sledeče naloge:

- **Strukturirati in razdeliti delo:** Kateri partner prevzame katero vlogo in nalogo?
- **Narediti časovni načrt in proračun:** Kaj je treba storiti do kdaj? Kakšni stroški bodo nastali in kako se bodo financirali?
- **Pravila za razdelitev odgovornosti:** Kaj bi moral vsak udeleženec storiti pri sodelovanju? Kdo je odgovoren za delo?
- **Koordinator sodelovanja / Nadzor:** Kdo usklajuje, nadzira in spremlja proces sodelovanja?

[Oglejte si COFARM Zbirno poročilo in moduli 1 in 2, kjer je prikazan potencial sodelovanja v](#)

3.1 Časovnica

Vzpostavitev realnega časovnega razporeda za projekt sodelovanja ni lahka naloga. Vendar pa bi bilo usodno prezreti časovno načrtovanje, ker je preveč negotovosti, odvisnosti in vmesnikov.

Pri načrtovanju uresničevanja sodelovanja je treba cilje operacionalizirati na naslednji način:

„**KDO KAJ DELA IN S KAKŠNIMI SREDSTVI** do **KDAJ**? **KAKO** kontrolirati rezultate ?

Pomembno je, da partnerji sodelovanja, pa tudi tretje strani, vedo, kako načrtujete razvoj. Načrtovanje ne sme biti preveč dolgoročno (do 3 leta) in čim bolj praktično. Razpored pomaga podjetjem pri premisleku o različnih dejavnostih, odvisnostih in vmesnikih.

Časovnica je osnova vsakega orodja za načrtovanje. Konkretno načrtovanje bi bilo nepopolno brez časovnega okvira.

Osredotočiti se morate na ključne mejnike, pa tudi na glavne povezave in naslednje elemente:

- **Pregled časovnega okvirja** sodelovanja.
- Pomembni **mejniki in datumi**, do katerih morajo biti doseženi rezultati sodelovanja.
- **Odnosi in soodvisnost** med posameznimi fazami.

4. Organizacija

4.1 Osnove

Organizacija sodelovanja je lahko zelo ohlapna, delujoča na podlagi izkušenj, ali interesna skupnost ali skupno podjetje.

Uporabno je sledeče načelo: **Bolj kot je sodelovanje intenzivno, večje so potrebe po regulaciji !**

Priporočljivo je, da začnete sodelovanje z nekakšno "poskusno fazo:

- Ali med partnerji vlada prava „kemija“.
- Ali se ujemajo v filozofiji sodelovanja.
- Ali komunikacija deluje.
- Ali se zaposleni pri partnerjih razumejo.
- Ali se projekt finančno izplača.
- Ali je pripravljenost za tesno sodelovanje na dolgi rok.

Oglejte si študijske primere COFARM, kjer je sodelovanje potekalo postopoma; zgledno: Dapont; Shramba San Nicolás; IR.04; Sodelovanje dveh neodvisnih družinskihmetij: starši in njihova hči;

4.2 Vloge, naloge in odgovornosti

Pri vsakem sodelovanju različni partnerji sodelujejo pri doseganju skupnih ciljev.

Natančna opredelitev in porazdelitev vlog, opis ustreznih pristojnosti in odgovornosti so bistveni za učinkovito sodelovanje.

Vloge in naloge v sodelovanju so lahko naslednje:

- „**Koordinator sodelovanja**“: Je vodja sodelovanja in skrbi za povezave znotraj in navzven.
- „**Sekretar sodelovanja**“: Opravlja administrativne naloge in podpira koordinatorske dejavnosti.
- „**Projektni manager**“: Je odgovoren za izvedbo, koordinacijo in nadzor projekta.

Za manjše projekte sodelovanja je povsem mogoče in običajno, da te naloge prevzame samo ena oseba.

[Oglejte si študijske primere COFARM in vlogo vodilnih podjetnikov!](#)

4.3 Pravice in obveznosti partnerjev

S sodelovanjem se vsak partner zavezuje, da bo prispeval materialna in finančna sredstva ter aktivno sodeloval pri razvoju in delovanju. V zameno vsak partner pričakuje, da bo deležen skupnega uspeha sodelovanja.

Pazite na odprto in jasno komunikacijo o temeljnih pravicah in obveznostih, ki izhajajo iz partnerstva in jih poskusite določiti:

Pravice glede na:

- Izčrpne informacije o zanimivih naročilih.
- Pregled partnerskih podjetij.
- Uporaba stikov s strankami.
- Uporaba skupnega razvoja.
- Uporaba skupno pridobljene intelektualne lastnine.

Dolžnosti glede na:

- Promocija interesov sodelovanja.
- Varovanje ugleda sodelovanja.
- Dosledno upoštevajte pravil.
- Omogočiti partnerjem vpogled v svoje podjetje in objaviti informacije o njem.
- Prispevati k stroškom vodenja.

4.4 Komunikacija

Za uspeh sodelovanja je pomembno zagotoviti takojšen in reden pretok informacij med partnerji. Redne koordinacijske seje vseh partnerjev utrjujejo medosebne odnose in služijo medsebojnemu obveščanju in motivaciji ter dajejo vsem članom občutek vključenosti.

Poleg tega pa je treba zlasti v fazi delovanja zagotoviti hitro in učinkovito komunikacijo med partnerji.

Priporočamo da :

- Uporabljate **sodobno tehnologijo**.
- Uporabljate primerna **programska orodja za vodenje projektov**.
- Vzpostavite centralno bazo **podatkov**.

[Oglejte si študijske primere COFARM in ravnanje z njimi!](#)

5. Pravni okvir

5.1 Potrebno je odgovoriti na vprašanja o pravnem okviru

Pri vseh poslovnih odločitvah za sodelovanje ali proti sodelovanju je treba upoštevati tudi pravne vidike. Vsak podjetnik ima potrebo po varnosti, zlasti zaradi pravne varnosti, če razmišlja o oblikovanju poslovnega sodelovanja

Predvsem bi radi razjasnili naslednja vprašanja:

- Katere pravice izhajajo iz sodelovanja?
- Kakšne obveznosti imam zaradi sodelovanja?
- Kakšna tveganja jemljem kot podjetnik s sodelovanjem?

Priporočamo, da že na začetku:

- **Dokumentirajte** ustne razprave med potencialnimi partnerji za sodelovanje. Da, to zahteva malo napora, vendar olajša razčiščevanje v kasnejšem sporu.
- **Napišite zapisnik** pomembnega osebnega ali telefonskega pogovora in ga pokažite vsem partnerjem.
- **Vključiti strokovnjaka** (odvetnika, ekonomskega svetovalca) v predhodne razprave.

5.2 Zaključek dogovora o sodelovanju

Vsak sporazum o sodelovanju bi moral biti sklenjen v pisni obliki, saj sporazumi o ustnem sodelovanju ne zagotavljajo pravne varnosti. Seveda so v praksi dobre in slabe izkušnje s pisnimi in ustnimi sporazumi.

Kakšne pogoje morajo podjetniki izpolnjevati, da bi lahko vstopili v sodelovanje?

- Zahteve za “sposobnost sodelovanja” partnerjev (znanje, infrastruktura, itd.) So določene glede na vrsto sodelovanja in njegove cilje;
- Natančna določitev sredstev, potrebnih za vzpostavitev in vodenje sodelovanja (skladi, pisarne, strokovno znanje, itd.), Bo morda potrebna takoj, ko se boste odločili za sodelovanje v eni od razpoložljivih pravnih oblik.

Kaj se zgodi po koncu sodelovanja s skupnimi izumi ali razvojem (novi izdelki, oblikovanje itd.), do katerih je prišlo med sodelovanjem?

To ključno vprašanje je treba pojasniti in skleniti dogovor pred začetkom sodelovanja. Če med partnerji ni pogodbenega dogovora, je kasnejši spor pogosto “vnaprej programiran”. Pravni sistemi prepuščajo partnerjem veliko prostora za pogodbeno oblikovanje za uporabo intelektualne lastnine v okviru sodelovanja.

Predvsem bi moralo biti določeno:

- Katere pravice intelektualne lastnine imajo partnerji ob prenehanju sodelovanja ali ko eden od partnerjev zapusti sodelovanje ali vstopi nov partner?
- Je določeno, npr. finančno nadomestilo med partnerji v primeru izstopa ali vstopa?

Oglejte si študijske primere COFARM s poudarkom na sporazumih, sprejetih, če so te ustni ali pisni in kakšne izkušnje so bile s tem!

Obstajajo tri možnosti za sodelovanje med več partnerji:

- Dogovor o začasnem projektnem sodelovanju
- Izbira pravnih oblik za poslovno sodelovanje
- Partnerji ustanovijo novo podjetje

Preverjanje obstoječih pravnih oblik v vaši državi vam bo pokazalo, da obstajajo zelo različne oblike. Nekateri so bolj zapletene, nekatere manj, ustanavljanje ali prenehanje pa je bolj ali manj enostavno.

Preverite informacije o:

- national fundamental legal considerations in cooperations nacionalno zakonodajo, ki se nanaša na sodelovanje (koperacijo)
- morebitne nacionalne pravne oblike sodelovanja ter njegove značilnosti, prednosti in slabosti.

Obstoječe pravne oblike lahko ločite po naslednjih merilih

- Zunanje predstavništvo in notranje vodenje
- Potrebna sredstva za financiranje: financial needs, knowhow, etc.
- Ali bo nastal skupni kapital
- Kaj se zgodi v primeru izstopa s kapitalom in intelektualno lastnino?

V vsakem primeru je priporočljivo, da v teh zelo individualnih zadevah poiščete ustrezno tehnično pomoč!

6. Kontrola in premisleki v skladu s prvotnim načrtom

Vaš poslovni načrt mora zastaviti prava vprašanja ob pravem času, nadzor in razmislek pa morata dati odgovore o trenutnem stanju in rezultatih sodelovanja:

- Kako uspešno je vaše sodelovanje?
- Kako uspešno je bilo prejšnje leto, to leto, kako bo naslednje leto?
- Ste dosegli ekonomske cilje in potrebe?

Da bi lahko uporabljali svoj poslovni načrt kot živi dokument in kompas, je priporočljivo, da ga pripravite preprosto in ne določite preveč, ampak konkretne in jasne vrednosti, ki so merljive, in da jih redno preverjate.

Na primer bančni račun, dobiček, rezultati, denarni tok, število strank, število poslovnih partnerjev sodelovanja.

Zavedajte se, da poleg števil obstajajo še druge vrednote podjetja, ki jih ne moremo šteti, seveda pa jih lahko v tem nadzoru in pregledu upoštevamo.

Glavni cilj vsakega sodelovanja je doseganje boljših rezultatov s skupnim delovanjem, kot pa da deluje vsak sam. Prednosti partnerjev bi se morale medsebojno dopolnjevati. V idealnem primeru, vsak partner počne to, kar najbolje zna.

Želimo vam veliko sreče pri sodelovanju z drugimi podjetniki, pri čemer upoštevajte, da obstaja veliko možnosti a hkrati tveganj.

Naslednja dva citata vas lahko vodita skozi vaš proces in navdihujeta vaš razmislek.

Priti skupaj je začetek. Ostati skupaj je napredek. Sodelovati skupaj je uspeh. - HENRY FORD

Najmočnejša sila na tem planetu je človeško sodelovanje – sila, ki gradi in uničuje. - JONATHAN HAID