

Støtte til virksomheder i vækstfasen

**»Vejledning i god praksis«
for erhvervsfremmeorganisationer**





EUROPA-KOMMISSIONEN

Støtte til virksomheder i vækstfasen

»Vejledning i god praksis«
for erhvervsfremmeorganisationer

Generaldirektoratet for Erhvervspolitik

Bemærk

Indholdet i denne brochure afspejler ikke nødvendigvis Generaldirektoratet for Erhvervspolitik holdning.

Når der i denne brochure omtales støtte til virksomheder, er det underforstået, at denne støtte kun kan accepteres, hvis den ydes i overensstemmelse med EF-traktatens bestemmelser om statsstøtte (specielt artikel 87 og 88) om statsstøttes forenelighed med det fælles marked.

Statsstøtte til virksomheder skal være i overensstemmelse med de betingelser, der er fastlagt i Kommissionens konkurrencepolitik, således som den fremgår af forordninger, rammebestemmelser, retningslinjer, meddelelser og andre tekster vedrørende forskellige sektorer (motorkøretøjer, kemofiberindustrien osv.), eller som har forskellige horisontale målsætninger (støtte til SMV'er, forskning og udvikling, miljø osv.).

Statsstøtte til virksomheder i økonomiske vanskeligheder bør specielt være i overensstemmelse med EU's retningslinjer om statsstøtte til redning og omstrukturering af kriseramte virksomheder (EFT C 288 af 9.10.1999).

Andre brochurer om erhvervsstøtteforanstaltninger:

Støtte til virksomheder i etableringsfasen

Hjælp til virksomheder i økonomiske vanskeligheder

Yderligere oplysninger fås ved henvendelse til:

Europa-Kommissionen

Generaldirektoratet for Erhvervspolitik

Kontor B.1 »Forbedring af støtteforanstaltninger for erhvervslivet«

Rue de la Loi 200 — SC 27 3/4

B-1049 Bruxelles

Fax (32-2) 296 62 78

E-post: Entr-Business-Support@cec.eu.int

Internet:

http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/index.htm

Yderligere oplysninger om EU fås på internet via Europa-serveren
(<http://europa.eu.int>)

Bibliografiske data findes bagest i denne publikation

Luxembourg: Kontoret for De Europæiske Fællesskabers Officielle Publikationer, 2002

ISBN 92-894-3139-3

© De Europæiske Fællesskaber, 2002

Eftertryk tilladt med kildeangivelse

Printed in Italy

TRYKT PÅ IKKE-KLORBLEGET PAPIR



Erkki Liikanen

Medlem af Europa-Kommissionen med ansvar for virksomheder og informationssamfund

En dynamisk økonomi behøver nye input i form af nye idéer, nye produkter og processer og iværksætteres entusiasme og færdigheder. Fremme af virksomhedsetablering er derfor en vigtig del af EU's og medlemsstaternes erhvervs politik. Men en dynamisk industri behøver også disse nye virksomheders konstante og stærke vækst sideløbende med de eksisterende virksomheders fortsatte udvikling. Der er behov for at anvende de eksisterende virksomheders akkumulerede erfaringer og ressourcer for at hjælpe med at skabe nye markeder, introducere innovation i alle dens former og gennemføre de organisatoriske forandringer, som er nødvendige som svar på den moderne økonomis udfordringer.

På Det Europæiske Råd i Lissabon i marts 2000 opstillede Europas ledere et klart mål: at gøre EU til »den mest konkurrencedygtige og dynamiske videnbaserede økonomi i verden«.

Realiseringen af dette mål kræver en lang række ændringer og forbedringer i den måde, hvorpå vores økonomi og samfund fungerer, men et af de områder, hvor de offentlige myndigheder og erhvervsfremmeorganisationer kan have størst betydning, er med hensyn til forbedringen af de rammevilkår, under hvilke virksomhederne etableres og udvikler deres aktiviteter. Det er ved at skabe de rette rammevilkår, at virksomhederne vil have de bedste muligheder for at lancere deres aktiviteter og trives i de efterfølgende faser.

Dette forudsætter, at der forefindes det rette regelværk, men også at der er de rigtige støttestrukturer og -organisationer, og at disse forvaltes på gennemskuelig og effektiv vis.

Erhvervsfremmeorganisationerne indtager en vital rolle. Leverer disse de informationer og råd, som kunderne reelt behøver, effektivt, kan det være afgørende for, om en hel erhvervssektor trives. Dette er grunden til, at der i det europæiske charter for små virksomheder ⁽¹⁾ er en forpligtelse til at yde »førsteklasses erhvervsfremme«.

Der findes en række særdeles gode erhvervsfremmetjenester over hele Europa. Vores mål er at hjælpe med at bringe det generelle niveau for disse tjenester op på højde med de bedste eksempler af slagsen. Med henblik herpå og efter aftale med medlemsstatsmyndighederne lancerede Kommissionen et erhvervsfremmeprojekt under »Best-proceduren« inden for rammerne af det flerårige program til fremme af initiativ og iværksætterånd ⁽²⁾. Dette projekt har resulteret i en række konklusioner med retningslinjer for etablering af den førsteklasses erhvervsfremme, som er nævnt i det europæiske charter.

Med offentliggørelsen af denne fortsættelse af vores tidligere publikation »Støtte til virksomheder i etableringsfasen« ⁽³⁾ formidler vi en række eksempler på god praksis, som er blevet præsenteret ved forskellige arrangementer, Kommissionen og medlemsstaterne har afholdt i det seneste par år. Disse eksempler på god praksis har dannet grundlag for Kommissionens konklusioner med hensyn til, hvorledes man kan forbedre erhvervsfremmetjenesterne. Samlingen udmærker sig også derved, at den på en klar og grafisk måde viser, hvorledes nogle af de principper, som er opstillet i retningslinjerne, kan omsættes til praksis.

EU gør i stigende omfang brug af udveksling af god praksis som et fleksibelt policyinstrument til forbedring af den

⁽¹⁾ Teksten findes på adressen:

http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/charter/index.htm

⁽²⁾ Rådets beslutning (2000/819/EF) af 20.12.2000 om et flerårigt program til fremme af initiativ og iværksætterånd, navnlig for små og mellemstore virksomheder (SMV'er) (2001-2005).

⁽³⁾ Europakommissionen: »Støtte til virksomheder i etableringsfasen. Vejledning i god praksis for erhvervsfremmeorganisationer«, ISBN 92-828-9313-8. Teksten foreligger på alle fællesskabssprog på: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/start-ups/helping.htm

generelle formåen på forskellige områder af den europæiske økonomi. Det er mig en stor glæde at anbefale denne publikation til erhvervsfremmeorganisationerne og andre, der beskæftiger sig med erhvervspolitik, som et konkret bevis på, hvorledes vi alle kan lære af forskellige erfaringer fra hele kontinentet til gensidig gavn for alle.

Even better

Støtte til virksomheder i vækstfasen

»Vejledning i god praksis« for erhvervsfremmeorganisationer

Ændringer i erhvervsfremme- foranstaltningerne

At hjælpe virksomheder med at udvikle deres forretningsaktiviteter, specielt i afgørende faser af deres livscyklus, er en central opgave for erhvervsfremmeorganisationerne. De tjenester, de yder, er talrige og varierede, men i næsten alle tilfælde består de i alt væsentligt i levering af informations- og rådgivningstjenester til iværksættere og erhvervsledere.

Der er beviser på, at en god erhvervsfremme kan udgøre et vigtigt bidrag til en moderne økonomis konkurrenceevne og dynamik. Der findes helt klart mange virksomheder, som kan bevidne, at bistand fra erhvervsfremmeorganisationer har haft en afgørende indflydelse på deres forretningsaktiviteter i vigtige faser af deres udvikling. Der er derfor en voksende interesse på det politiske plan for at gøre erhvervsfremmetjenesterne så effektive som muligt.

Det europæiske charter for små virksomheder, der blev godkendt af Det Europæiske Råd i Feira i juni 2000, indeholder bl.a. et løfte til små virksomheder om at stille krav om fremme af en førsteklasses erhvervsfremme.

I det seneste par år har erhvervsfremmeorganisationer over hele Europa indledt en forandringsproces, der radikalt ændrer karakteren af de tjenester, der leveres, og af den måde, hvorpå de leveres.

Disse forandringer fremkaldes af større økonomiske og politiske trends, herunder konsekvenserne af videnøkonomien, med nye anvendelser af informations- og kommunikationsteknologien og det fortsat øgede pres fra globaliseringen. I

en situation med konstante opfordringer til de offentlige myndigheder om at tage deres udgifter op til revision og evaluere deres initiativer, er der desuden en voksende værdsættelse af de mange ressourcer, der øremærkes til erhvervsfremme, og en øget tendens til at kræve, at udbyderne godtgør effektiviteten af deres tjenester.

Men hvad man også bør huske på: Forandringerne i erhvervsfremmetjenesterne er også et resultat af personalets ildhu og professionalisme. Personalet er generelt meget villigt til at fremkomme med nye idéer og at lære af egne og andres erfaringer.

Udveksling af god praksis

Europa-Kommissionen har sammen med medlemsstatsmyndighederne analyseret disse forandringer på en række fora og seminarer om god praksis i erhvervsfremmetjenesterne. I første omgang under programmet for samordnede aktioner (1994-2000) og senere som et led i Best-procedure-projektet om erhvervsfremmetjenester er aktører og tjenestemænd med ansvar på de relevante områder mødtes ved en række arrangementer inden for rammerne af et struktureret program, hvor man undersøgte erhvervsfremmetjenesternes ændrede karakter på basis af en systematisk præsentation af god praksis. De første resultater fra denne proces blev beskrevet i en rapport til Rådet og Europa-Parlamentet ⁽⁴⁾.

I dette arbejdes tidligste fase blev der fokuseret på støtte til nyetablerede virksomheder, hvilket resulterede i den tidligere samling af eksempler på god praksis, som blev offentliggjort under titlen »Støtte til virksomheder i etableringsfasen« ⁽⁵⁾.

På et forum i Baden nær Wien i september 1998 indledtes arbejdet vedrørende virksomheder i vækst. Under dette første arrangement anlagdes en bred indfaldsvinkel til støtte til virksomheder i vækst, idet man behandlede uddannelsesspørgsmål og adgang til kapital samt fremme af netværksaktiviteter gennem virksomhedssamarbejde. Under efterfølgende arrangementer behandledes mere specifikke

⁽⁴⁾ »Beretning om erhvervspolitiske aktioner samordnet medlemsstaterne imellem«, KOM(1999) 569 endelig af 9.11.1999.

⁽⁵⁾ Se fodnote 2.

emner. På et forum i Helsingfors i september 1999 behandles emnet »Rapid Growth and Competitiveness through Technology«. På en række særligt fokuserede seminarer undersøgtes endvidere, hvorledes erhvervsfremmetjenester reagerede på særlige aspekter af forandringerne i økonomien. Følgende emner blev behandlet:

- internettets indvirkning (Paris, januar 1999)
- erhvervsfremmetjenester og globalisering (København, januar 2000)
- en mere strategisk tilgang til både forretningsservice og erhvervsfremme (Athen, maj 2000).

For nylig — i marts 2001 — blev reaktionerne på de videre aspekter af den »nye økonomi« eller »videnøkonomien« analyseret på et forum om »Entrepreneurship for the Future« i Växjö, Sverige.

Endelig blev de generelle konklusioner fra det samlede arbejde og et sæt retningslinjer udarbejdet med henblik på et forum i Cardiff i oktober 2001 om »Top Class Business Support Services«.

Rapporter fra alle disse arrangementer kan findes på Kommissionens netsted på adressen:

http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/reports_studies.htm

Desuden er der adgang til resuméer (på engelsk) af de eksempler, der blev præsenteret ved arrangementerne, i en database over god praksis, som findes på adressen:

http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/index.htm

De eksempler på god praksis, der er nævnt i denne brochure, tjener til at gøre opmærksom på de mange tilfælde af god praksis, der findes på dette område, selv om de naturligvis kun udgør et lille udsnit af dem, der figurerer i rapporterne. Desuden er det kun muligt at give et kort referat af de udvalgte eksempler i denne publikation. For de enkelte eksempler på god praksis er der derfor en henvisning til yderligere oplysninger såvel i rapporter fra særlige fora og seminarer som på de pågældende organisationers netsteder.

De 26 eksempler på god praksis udgør imidlertid et repræsentativt udsnit af de emner, der blev drøftet under de meningsudvekslinger, som fandt sted. De er nært knyttet til de retningslinier om etablering af effektiv erhvervsfremme, som Kommissionen har offentliggjort ⁽⁶⁾.

Kortlægningen af emner

Det stod klart i en tidlig fase af arbejdet med at identificere god praksis, at støtten til virksomheder i vækst langt fra var så systematisk som støtten til nyetablerede virksomheder. F.eks. viste Baden-forummet, at uddannelsesaspektet, specielt hvad angår erhvervsledere, som står over for vækstproblemer, havde brug for at blive kraftigt styrket både med hensyn til koncept og anvendelse.

Som arbejdet skred frem, blev det dog også klart, at der var store bestræbelser i gang for både at udfylde særlige huller og mere generelt at udvikle en mere systematisk tilgang til erhvervsfremmeaktiviteterne, hvor alle faser af en virksomheds udvikling blev dækket. Der pågik således i mange medlemsstater en større omorganisering af erhvervsfremmetjenesterne, som resulterede i mere sammenhængende strukturer og i de fleste tilfælde afspejlede en mere rigoristisk tilgang på det konceptuelle plan.

Efterhånden som dette billede aftegnede sig med større tydelighed, blev det suppleret med interessante detaljer om, hvorledes erhvervsfremmeudbydere løser særlige problemer, specielt dem, der står i forbindelse med anvendelsen af informations- og kommunikationsteknologi og andre aspekter af den »nye økonomi«. Der var ofte henvisninger til spørgsmål, som var blevet drøftet ved tidligere arrangementer, og det var tydeligt, at der var en vis konsekvens med hensyn til valg af løsninger. For at tage hensyn både til spørgsmålenes indbyrdes forbundne karakter og til sammenhængen i erhvervsfremmeorganisationernes løsninger og de politiske valg er nedenstående eksempler ordnet efter emne og ikke efter det arrangement, hvor de blev præsenteret. På denne måde kan det stærke budskab, som er indeholdt i ofte tilbagevendende diskussionsemner under forskellige arrangementer, fremstå med endnu større skarphed.

⁽⁶⁾ Kommissionens arbejdsdokument »Førsteklasses erhvervsfremme« SEK(2001) 1937. Teksten findes på adressen: http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/support_measures/index.htm

Et første budskab er, at virksomheder i vækst har nogle behov, som på vigtige områder adskiller sig fra behovene hos virksomheder, der befinder sig i andre faser af deres udvikling. De har behov for at kortlægge og afhjælpe svagheder ved etablerede fremgangsmåder. De har behov for at afdække nye muligheder, herunder muligheder på nye eller ekspanderende markeder. De har ofte behov for at tage langt større hensyn til presset fra den moderne økonomi, følgerne af den teknologiske udvikling, den globale konkurrence og de komplekse relationer til forretningspartnere og andre indvirkninger på det miljø, hvori de opererer. De bør generelt udvikle en mere strategisk tilgang til virksomhedens styring.

Nedenstående eksempler på god praksis viser, hvordan mange erhvervsfremmeorganisationer leverer tjenester, som kan hjælpe virksomhederne med at tackle spørgsmål, der er særligt karakteristiske for vækstfasen. Samtidig afdækkede man under arbejdet på at kortlægge eksempler på god praksis konstant koblinger til en underliggende tilgang eller metode, som finder generel anvendelse på erhvervsfremmeforanstaltninger i forhold til virksomheder af enhver art. Denne tilgang understregede betydningen af at yde konsekvent og sammenhængende støtte, som sigter mod at hjælpe virksomhederne med at opbygge deres kapacitet, så de er i stand til at styre deres udvikling og vækst. På mange måder betyder dette, at erhvervskonsulenter, der arbejder for eller sammen med erhvervsfremmeorganisationer, bør påtage sig en rolle, som ligger tættere på vejlederens eller underviserens, end det hidtil har været tilfældet. Det betyder også, at konsulenterne bør anlægge et mere globalt syn på en virksomheds »sundhedstilstand« frem for at fokusere på det umiddelbare problem. Der er derfor nedenfor en række eksempler, specielt i kapitel 1, som omhandler sådanne nye »kerne«-tjenester, der fokuserer på opbygningen af ledelseskapacitet.

Med de store ændringer, som den moderne »nye økonomi« væsen og struktur undergår, relaterer mange af nedenstående eksempler på god praksis sig imidlertid helt klart til meget konkrete spørgsmål, som fremgangsrige moderne virksomheder bør tage fat på, lige fra en effektiv anvendelse af IKT til et mere effektivt netværkssamarbejde. Men selv hér bør man dog bide mærke i den faktiske integrering af »kerne« og specialiserede tjenester.

Endelig ser erhvervsfremmeorganisationerne i stigende grad deres aktivitet som en del af den generelle økonomiske udvikling, navnlig på regionalt plan. I visse henseender kommer

deres rolle til at ligge tættere op ad de regionale udviklingsorganers, men hvorom alting er, så viser eksemplerne i det sidste kapitel, at erhvervsfremmeorganisationerne helt klart kan bidrage til styrkelse af den økonomiske udvikling i kraft af et effektivt samarbejde med andre udviklingsorganer.

Udfordringen for erhvervsfremmeorganisationerne

De eksempler, der er nævnt i denne publikation, er med vilje betegnet som »god praksis«; det vil sige praksis, som lader til at illustrere en tilgang til en aktuel udvikling inden for erhvervsfremme, der fortjener aktørernes opmærksomhed og interesse. Eksemplerne er blevet nomineret af medlemsstatsmyndigheder eller andre sagkyndige og er blevet analyseret og drøftet af en informeret forsamling under et af de arrangementer, som er blevet afholdt i dette øjemed. Eksemplerne er ikke nødvendigvis »bedste praksis« forstået som en praksis, der objektivt set overgår alle andre, hvis man anlægger en målestok bestående af godkendte kriterier. Formålet med eksemplerne er i realiteten at inspirere til yderligere forandringer og til »bedre praksis« hos de erhvervsfremmeorganisationer, der i stigende grad erkender, at de er nødt til at vurdere deres egen indsats, ikke bare ud fra en lokal — eller for den sags skyld national — målestok, men i forhold til de resultater som kolleger andre steder i verden frembringer. Erhvervsfremmeorganisationernes udfordring består således i at forbedre resultaterne ved løbende at drage sammenligning med andres resultater. Formålet med dette dokument er at hjælpe med at reagere på denne udfordring.



26 eksempler på god praksis

Udviklingen af erhvervsfremmetjenesterne med det sigte at yde reel hjælp til virksomheder i vækst starter med forbedringer inden for erhvervsfremmeorganisationernes centrale rådgivnings- og informationstjenester. Der ydes i stigende grad rådgivning på basis af en mere systematisk og sammenhængende tilgang, der sigter mod at hjælpe virksomhederne med løbende at styrke deres egen ledelseskapacitet. Denne indsats understøttes af informationsaktiviteter, som udnytter den nyeste teknologi.

Det næste skridt er at sikre, at erhvervsudviklingen støttes af en passende uddannelsesindsats, og at adgangen til kapital lettes på de rette vilkår.

Erhvervsfremmeorganisationerne bør derfor sikre sig, at de er orienterede om ændringer i det erhvervsklima, virksomhederne opererer i. Det vil sige, at de skal udvikle nye aspekter af deres tjenester, der kan hjælpe kunderne med at styrke deres konkurrencesituation på områder, som kendetegner en moderne økonomi, f.eks. effektiv anvendelse af informationsteknologi, udvikling af netværk eller håndtering af spørgsmål vedrørende immaterielle aktiver.

Endelig kræver en effektiv støtte til virksomheder i vækst i stigende grad en erkendelse af fordelene ved virksomhedernes indbyrdes afhængighed f.eks. i forsyningskæderelationer eller i aktivitetsklynger. Ved at udvikle tjenester specielt rettet mod grupper af virksomheder yder erhvervsfremmeorganisationerne et stigende bidrag til den økonomiske udvikling i almindelighed, navnlig på regionalt plan.

De følgende eksempler fra hele Europa viser rent praktisk, hvorledes nogle erhvervsfremmeorganisationer løfter opgaven med at levere sammenhængende støttetjenester af en høj kvalitet til virksomheder i vækst på de fire områder, der er opridset ovenfor.



Udbredelse af god praksis

Udvikling af erhvervsfremmeorganisa- tionernes »kerne«-tjenester

Eksempler på god praksis, der blev præsenteret ved arrangementer, som blev afholdt af Europa-Kommissionen og medlemsstatsmyndighederne, viste, at der foregik en omstrukturering af erhvervsfremmeorganisationerne i en række europæiske lande med det sigte at tilvejebringe et mere sammenhængende sæt tjenester, som er kendetegnet ved større konsekvens. Dette byggede ofte på den idé, at erhvervsfremmeorganisationerne skulle forsøge at hjælpe virksomhederne med at opbygge en række centrale kompetencer i ledelsesstrukturen, som er nødvendige for at drive en fremgangsrig moderne virksomhed.

Samtidig gøres der helt klart store fremskridt med hensyn til informationsformidlingen – den anden centrale aktivitet i mange erhvervsfremmeorganisationer. I en verden, hvor informationer til virksomheder er både mere nødvendige og mere omfangsrige, er det at sikre en effektiv adgang til pålidelige informationskilder en meget vigtig opgave.

1. Integrerede støttetjenester

Emne:

Erhvervsfremmeudbydere går videre end konceptet med »kvikskranker« i retning af en reel og sammenhængende integrering af et komplet udvalg af støttetjenester, som er baseret på en mere strategisk tilgang til kundernes behov med det sigte at tilbyde globale løsninger på disses problemer.

God praksis:

Enterprise Ireland har siden 1998 varetaget tre tidligere nationale organers funktioner med henblik på at tilbyde en integreret service til SMV'er. Kunderne opfordres til at udvikle et globalt syn på deres aktiviteter ved at analysere alle dimensionerne af deres virksomhed (markedsføring, finansiering, menneskelige ressourcer, tekniske aspekter mv.) på en sammenhængende måde. Vægten lægges således på identificering og levering af løsninger gennem kompetenceopbygning i stedet for på levering af sammenstykket støtte. Specialister i samspilsproblematik, markedsføring, teknologi osv. bidrager til en samlet løsning. Fremgangsmåden styrkes videre gennem stærke bånd til andre instanser og uddannelsesinstitutioner på det regionale plan og strategiske foranstaltninger til forbedring af erhvervsklimaet i regionerne.

Organisation:

Enterprise Ireland

Kilder til yderligere oplysninger:

Rapport: »The Irish Experience«
Endelig rapport fra Athen-seminaret
om »Best Practices in Strategic Support
Services for SMEs«

Internet: <http://www.enterprise-ireland.com>

Kontaktpunkt:

Lisa Vaughan
Enterprise Ireland
Glasnevin
Dublin 9
Ireland
Tlf. (353-1) 808 27 23
Fax (353-1) 808 26 62
E-post:
lisa.vaughan@enterprise-ireland.com

1

2. Konsekvent anvendelse af metoden til opbygning af ledelseskapacitet

Emne:

Forbedring af ledelseskapaciteten bør ske løbende.

God praksis:

PIPE2000 er et større initiativ, som koordineres af Det Spanske Import/Eksport-Institut (ICEX) og Rådet for De Spanske Handelskamre, og som støttes af de centrale og regionale myndigheder. Målet med initiativet er at forbedre spanske virksomheders eksportresultater ved at hjælpe førstegangseksportører med at forbedre deres ledelseskapacitet. Det er hensigten at gøre dette til en løbende proces. Der sker en streng udvælgelse af de deltagende virksomheder i ordningen, som starter med et uddannelsesprogram baseret på assisteret selv-læring og erfaringsudveksling med andre virksomheder. I anden fase knyttes en konsulent til virksomheden for et tidsrum af i alt 80 timer over en periode på 8 måneder med det sigte at fremme udviklingen af virksomhedens strategiske kapacitet. I slutfasen koncentrerer virksomheden sig om at øge eksporten.

Organisation:

Spanish Import-Export Institute (ICEX) og Rådet for De Spanske Handelskamre

Kilder til yderligere oplysninger:

Rapport: »The PIPE2000 Programme«
Endelig rapport fra København-seminaret
»SME Support Services in the Face
of Globalisation«

Internet: <http://www.icex.es/pipe2000.html>

Kontaktpunkt:

Mar Castro
Instituto Español de Comercio Exterior
División de Programación y Análisis
Paseo de la Castellana, 18, 5a Planta
E-28046 Madrid
Tlf. (34) 913 49 63 35
Fax (34) 914 31 71 38
E-post: mar.castro@icex.es

1

3. Målrettede tjenester for særlige SMV-typer

Emne:

Et sammenhængende udbud af erhvervsfremmetjenester er ikke ensbetydende med en standardindsats. Tværtimod åbner det mulighed for en bedre målretning af tjenesterne, således at der kan tages hensyn til de forskellige forhold, der gør sig gældende for forskellige typer af SMV'er.

God praksis:

Teknologisk Innovation A/S, som støttes af Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling (tidligere Erhvervsfremmestyrelsen), har ansvaret for et landsdækkende teknologisk iværksætterinitiativ, der hjælper innovative, videnbaserede erhvervsledere med at lancere og hurtigt udvikle deres virksomheder. Den støtte, der ydes, er i høj grad fokuseret på behovet hos sådanne virksomheder og omfatter et komplet udvalg af tjenester, herunder forretningsrådgivning og teknisk rådgivning, adgang til kapital målrettet mod de forskellige udviklingsfaser, store netværkssamarbejdsmuligheder, specialuddannelse og rådgivning.

Organisation:

Teknologisk Innovation A/S

Kilder til yderligere oplysninger:

Rapport: »Technology Incubators«
Endelig rapport fra Athen-seminaret
om »Best Practices in Strategic Support
Services for SMEs«

Internet: <http://www.tekinno.dk>

Kontaktpunkt:

Søren Kielgast
Gregersensvej-Indgang 1a
DK-2630 Taastrup
Tlf. (45) 72 20 28 00
Fax (45) 72 20 28 02
Mobiltlf. (45) 22 70 57 40
E-fax (45) 001 81 53 52 90 67
E-post:
Soren.Kielgast@teknologisk.dk

1

4. Fordelene ved en omstrukturering af erhvervsfremmetjenesterne

Emne:

Ved en målrettet omstrukturering af erhvervsfremmeorganisationerne kan man sikre en større fokusering på tjenesterne, skærpe deres profil, forbedre udnyttelsen af dem og øge deres effektivitet, men processen bør understøttes af passende ressourcer til omskoling af personalet.

God praksis:

Tre ministeriers (Erhvervsministeriet, Arbejdsministeriet og Ministeriet for Landbrug og Skovbrug) erhvervsfremmetjenester er i Finland lagt ind under TE-Centrene (Centre for Beskæftigelse og Økonomisk Udvikling), hvilket har mindsket antallet af instanser fra 77 område-baserede kontorer til 15 regionale centre. Dette har gjort det muligt at omorganisere tjenesterne på basis af kundebehov og kundesegmentering og opnå en betydelig forbedring af udnyttelsen af tjenesterne. Samtidig sigter centrene mod at opnå store omkostningsbesparelser. For at realisere denne omstrukturering er der iværksat et intensivt uddannelsesprogram for personalet.

Organisation:

Erhvervsministeriet, Finland
Employment and Economic Development Centre for Pirkanmaa
Tampere, Finland

Kilder til yderligere oplysninger:

Rapport: »Business Service Points in the Employment and Economic Development Centres (TE-Centres) — the case of Finland«
Endelig rapport fra Athen-seminaret om »Best Practices in Strategic Support Services for SMEs«

Internet: <http://www.vn.fi/ktm>
<http://www.te-keskus.fi/pirkanmaa>

Kontaktpunkter:

Riitta Varpe, Director
Employment and Economic
Development Centre
Pirkanmaan TE-keskus
P.B. 467
FIN-33101 Tampere
Tlf. (358-32) 56 57 01
Fax (358-32) 56 57 39
E-post: riitta.varpe@te-keskus.fi

Ministerial Adviser Marjukka Aarnio
Ministry of Trade and Industry
P.B. 230
FIN-00171 Helsingfors
Tlf. (358-9) 160 37 20
Fax (358-9) 160 26 66
E-post: marjukka.aarnio@ktm.vn.fi

1

5. »Business Intelligence« som en konkurrenceparameter

Emne:

I videnøkonomien er »business intelligence« en meget vigtig konkurrenceparameter, specielt for hurtigt voksende virksomheder. Erhvervsfremmeorganisationerne bør fremme anvendelsen heraf og radikalt ændre karakteren af deres egne tjenester på dette område.

God praksis:

Sammenslutningen af Franske Handels- og Industri-kamre har iværksat en strategi til fremme af en mere intensiv anvendelse af »business intelligence« i en række højteknologiske brancher. Den pågældende information vedrører navnlig den tekniske udvikling af produkter og processer, kunders, konkurrenters og andre marketers erhvervsprofiler samt økonomiske og strategiske overvejelser. I et samarbejde med Kontoret for Formidling af Informationsteknologi (ADIT), nationale og lokale myndigheder, de regionale handels- og industrikamre og private eksperter er der etableret regionale »economic intelligence«-systemer, og man har udviklet programmer, som oplyser om dette emne, evaluerer informationsbehovet i virksomhederne, tilvejebringer passende uddannelse og hjælper virksomhederne i mål-sektorer ved at stille eksperter til rådighed, som »ledsager« dem i gennemførelsesfasen. På denne måde antager handels- og industrikamrenes traditionelle informationsarbejde en meget mere proaktiv karakter.

Organisation:

Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie

Kilder til yderligere oplysninger:

Rapport: »Business Intelligence as a Competitive Tool«
Endelig rapport fra SMV-forummet i Helsingfors om »Rapid Growth and Competitiveness through Technology«

Internet: <http://www.acfi.cci.fr>

Kontaktpunkt:

Philippe Clerc
Directeur de l'intelligence économique
Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie
45, avenue d'Iéna
F-75116 Paris
Tlf. (33) 140 69 38 87
Fax (33) 140 69 39 51
E-post: p.clerc@acfi.cci.fr

6. Tilpasning af onlineinformationer til SMV'ers behov

Emne:

God information skal leveres effektivt og være tilpasset de individuelle behov hos virksomheder i vækst.

God praksis:

Det var et vigtigt første mål for Sveriges Smelink-projekt at sikre en bedre adgang til erhvervsinformation gennem en strukturering af det, som er tilgængeligt på internettet. På baggrund af en detaljeret analyse af behovene hos ca. 700 svenske virksomheder, der blev gennemført under et projekt finansieret af Wallenberg-Fonden, giver Smelink nu en struktureret adgang til 15 forskellige informationskategorier. Der er bl.a. oprettet en portal til værdifulde informationskilder andre steder på nettet, men en betydelig mængde oplysninger er nu til rådighed direkte. Tusinder af svenske virksomheder har fået hjælp til at integrere anvendelsen af Smelink i deres strategiske styring under en ordning, som blev leveret af universitetsstuderende.

Organisation:

Smelink Ab

Kilder til yderligere oplysninger:

Rapport: »Smelink«
Endelig rapport fra SMV-forummet
i Helsingfors om »Rapid Growth
and Competitiveness through Technology«

Internet: <http://www.smelink.se>

Kontaktpunkt:

Werner Hilliges
Smelinks Hovedkontor
Gjuterigatan 9
S-55318 Jönköping
Tlf. (46-36) 34 96 20
Fax (46-36) 34 96 11
E-post: werner@smelink.se

1

7. Integrering af nye tjenester

Emne:

Betydningen af design har længe været anerkendt. At design desuden har stigende betydning som et karakteristisk element i videnøkonomien er der heller ikke tvivl om. Imidlertid er arbejdet med at fremme anvendelsen af design i erhvervslivet som regel stadig adskilt fra erhvervsfremmeorganisationernes generelle aktiviteter. Dette svækker effektiviteten af både erhvervsfremmeindsatsen og arbejdet for at styrke den position, design indtager. I forbindelse med udviklingen af nye tjenester til opfyldelse af virksomhedernes behov i en moderne økonomi er det vigtigt, at disse nye tjenester integreres fuldt ud i de eksisterende tjenester.

God praksis:

Selv om British Design Council tidligere havde til opgave at fremme design gennem direkte kontakt til virksomhederne, har mange Business Links i Det Forenede Kongerige nu ansat designkonsulenter som et led i deres erhvervsfremmeindsats. Dette efterlader British Design Council i en mere strategisk rolle som en kampagneorganisation, et rådgivende organ og et center for nytænkning.

Hos f.eks. Business Link Essex tilbydes designstyring som en specialtjeneste, der effektivt supplerer den generelle rådgivning og støtte, som ydes af »personlige erhvervskonsulenter«. Erhvervskonsulenter henviser hyppigt kunder til specialistrådgivning om designspørgsmål og omvendt kan analyse af designspørgsmål sætte fokus på spørgsmål vedrørende en virksomheds generelle ledelsesstrategi. Kunderne tilskyndes til at se design som en integreret del af virksomhedsstyringen. Caseanalyser viser, at den fokusering, som er nødvendig for at løse designproblemer, kan hjælpe med at formulere virksomhedernes mål og ønsker og desuden bidrage til at motivere personalet. I alt væsentligt kan integrerede organisatoriske arrangementer i erhvervsfremmeorganisationerne hjælpe med problemløsningen, såfremt problemerne er indbyrdes forbundne.

Organisation:

Business Link Essex
Design Council

Kilder til yderligere oplysninger:

Rapport: »Design Policy in Great Britain«
Endelig rapport fra Växjö-forummet
om »Entrepreneurship for the Future«

Internet: <http://www.essex.businesslink.co.uk>
<http://www.designcouncil.org.uk>

Kontaktpunkter:

Sally Brazier
Business Link Essex
Redwing House
Chelmsford CM2 5PB
United Kingdom
Tlf. (44-124) 539 37 02
Fax (44-124) 539 38 37
E-post:
Sally.Brazier@essex.businesslink.co.uk

Andrew Summers
Chief Executive
Design Council
34 Bow Street
London WC2E 7DL
United Kingdom
Tlf. (44-207) 420 52 02
Fax (44-207) 420 53 01
E-post: info@designcouncil.org.uk

1

8. Evaluering af erhvervsfremmetjenester

Emne:

Opbygning af førsteklasses erhvervsfremmetjenester kræver en løbende evaluering.

God praksis:

Den svenske organisation, ALMI Business Partner Ltd, og dens 21 datterselskaber over hele Sverige tilbyder tjenester til nye virksomheder og virksomheder i vækst, som kombinerer adgang til kapital med rådgivning og udviklingsstøtte. Årlige kundeundersøgelser og evalueringer har vist, at ALMI's kunder frembringer betydeligt bedre resultater end andre tilsvarende virksomheder, hvad angår overlevelse, vækst i omsætnin-gen og sikring af en bæredygtig beskæftigelse.

Organisation:

ALMI Business Partner Ltd (ALMI Företagspartner AB), Sverige

Kilder til yderligere oplysninger:

Rapport: »The Swedish Agency,
ALMI Business Partner Ltd«
Endelig rapport fra Athen-seminaret
om »Best Practices in Strategic Support
Services for SMEs«
ALMI-kundeundersøgelsen »Customer 99«
og »Customer 2000« fremsendes
efter anmodning

Internet: <http://www.almi.se>
[www.naring.regeringen.se/tillvaxt/avtal/
inenglish.htm](http://www.naring.regeringen.se/tillvaxt/avtal/inenglish.htm)

Kontaktpunkt:

Göran Ekström
ALMI Företagspartner AB
PO Box 47631
S-11794 Stockholm
Tlf. (46-8) 709 89 03
Omstilling (46-8) 709 89 00
Fax (46-8) 406 06 31
Mobiltlf. (46-70) 593 46 47
E-post: goran.ekstrom@almi.se



Udbredelse af god praksis

Hjælp med adgang til uddannelse og kapital

De fleste uddannelsesaktiviteter for SMV'er fokuserer på etableringsfasen. En god start er naturligvis betydningsfuld, men der er også behov for virksomhedsuddannelse, som er tilpasset de behov, virksomheder i vækst har. Dette kan navnlig være vigtigt i de tidlige år efter etableringen, hvor der er størst risiko for fiasko, men hvor vækstraterne også kan være allerhøjest.

Der er imidlertid behov for udvikling af erhvervslederkompetence gennem hele en virksomheds livscyklus. Tilgangen bør kort sagt bygge på livslang læring. Der er her ikke blot tale om et seminar i ny og næ for SMV'er i vækst og modne SMV'er. Der bør derimod udvikles nye og stærkt innovative erhvervsfremmemetoder. De eksempler, som blev præsenteret på Baden-forummet og ved senere lejligheder, viser, at der gøres fremskridt på dette område.

Erhvervsfremmeorganisationerne arbejder ofte tæt sammen med organisationer, som tilbyder kapital. Der er muligheder for et endnu tættere samarbejde, ikke mindst inden for de områder, som påvirker efterspørgslen efter de forskellige former for finansiering, der i stigende grad stilles til rådighed for virksomhederne. Evnen til at varetage en effektiv finansiel styring er helt klart en af de centrale kompetencer, som erhvervsfremmeorganisationerne hjælper virksomhederne med at udvikle.

2

1. Påbegyndelse af vækstfremmende uddannelse i en tidlig fase

Emne:

Vækstfremmende uddannelse bør påbegyndes, så snart virksomheden er etableret.

God praksis:

Handelskammeret i Wien tilbyder sammen med andre østrigske handelskamre en række tjenester til unge virksomheder og virksomheder i vækst. Under ordningen »Problemorienteret rådgivning til unge iværksættere« tilbydes f.eks. op til 40 timers tilskudsberettiget rådgivning for erhvervsledere i deres virksomheds første eller andet år, hvilket giver dem mulighed for at dygtiggøre sig inden for almindelig virksomhedsdrift, økonomi, markedsføring og organisation. Under ordningen »Coaching af unge iværksættere« ydes der hjælp til løsning af problemer vedrørende planlægning, kontrol, kapital, kalkulation, edb, markedsføring og »leadership«. Hertil kommer, at unge erhvervsledere modtager støtte til deltagelse i eksterne kurser, eller de kan udvikle deres eget interne kursusprogram i samarbejde med »FIT — Firmeninternes Training«.

Organisation:

Wirtschaftsförderungsinstitut Wien (WIFI Wien)
Wirtschaftskammer Österreich (Det Østrigske Handels- og Industri-kammer)

Kilder til yderligere oplysninger:

Rapport: »Support of Young Entrepreneurs through Training and Consulting«
Endelig rapport fra Baden-forummet om »SME in the Growth Phase — Key Factors in Improving Competitiveness«

Internet: <http://www.wifiwien.at/uns>
<http://www.wifiwien.at/fit>

Kontaktpunkter:

Mag. Erwin Marx
Wirtschaftskammer Österreich
Wiedner Hauptstrasse, 63
A-1045 Wien
Tlf. (43-1) 501 05 31 10
Fax (43-1) 501 05 13 107
E-post: wifi.weiterbildung@wko.at

Mag. Christine Schilling
Wirtschaftsförderungsinstitut Wien
(WIFI Vienna)
Währinger Gürtel 97
A-1180 Wien
Tlf. (43-1) 47 67 74 62
Fax (43-1) 47 67 74 59

2. De store muligheder for forbedringer, hvad angår uddannelsestilbud til virksomheder i vækst

Emne:

Undervisningsindsatsen over for virksomheder i vækst bør bevæge sig væk fra et system, som hovedsagelig består i afholdelsen af et seminar i ny og næ. Der bør anlægges en tilgang med livslang læring. Dette kræver innovativ tænkning og flere »skræddersyede« tjenester. Det kan ske gennem initiativer som f.eks. selvuddannelse i netværk, samarbejde mellem udbydere med forskellig viden i »regionale kompetencecentre« og en bedre koordinering og integrering med andre erhvervsfremmetjenester.

God praksis:

TE.M.A-projektet (teknologi- og markedsudvikling for håndværksvirksomheder) i Italien har arbejdet via et regionalt netværk af 14 særligt indrettede centre — etableret af lokale taskforcer — der opbyggede deres tjenester fra bunden i et tæt samarbejde med lokale erhvervsfremmeorganisationer og virksomheder. Virksomheder og sammenslutninger af erhvervsledere har således optrådt som meddesignere af uddannelsesprojekterne ved at tilpasse kursusindholdet til specifikke håndværksindustrier. De blev støttet gennem links til de lokale myndigheder, erhvervsorganisationer, forskningscentre og universiteter og blev integreret i andre initiativer. Analysen af feedback spillede en væsentlig rolle i den løbende tilpasning og omformning af aktiviteterne.

Organisation:

Instituto Guglielmo Tagliacarne

Kilder til yderligere oplysninger:

Rapport: »Network Policies to Support Small and Medium Sized Enterprises — Policy and Programmes in Italy«
Endelig rapport fra Baden-forummet om »SME in the Growth Phase — Key Factors in Improving Competitiveness«

Internet: <http://www.tagliacarne.it>

Kontaktpunkt:

Alfonso Feleppa, Director General,
Istituto Guglielmo Tagliacarne
Via Appia Pignatelli, 62
I-00178 Rom
Tlf. (39) 06 78 05 21
Fax (39) 06 78 42 136
E-post: igt@tagliacarne.it

3. Forbedre underviseres synlighed og kompetence

Emne:

Udvikling af underviseres kompetencer og forbedring af deres faciliteter er et væsentligt led i forbedringen af de samlede uddannelses tilbud til virksomheder i vækst. Dette bør ledsages af effektiv fremme af uddannelse og støtte blandt kundemålgrupper.

God praksis:

I Danmark sigter projektet »Ledelse, organisation og kompetence (LOK)«, der er etableret via et samarbejde mellem fire ministerier (Erhvervsministeriet, Undervisningsministeriet, Forskningsministeriet og Arbejdsministeriet) og bistås af repræsentanter fra erhvervslivet, arbejdsmarkedet og universiteterne, mod at fremme fleksibilitet i danske virksomheder.

For at nå dette mål fremmer underprojekter udvikling af kvalitetsrådgivning gennem kurser i procesrådgivning for konsulenter, etablering af lokale »kvikskranke« for intern uddannelse og et forum (et center uden vægge) for forskning i ledelse og organisation. Virksomhedsnetværk, som kan omfatte offentlige institutioner, fremmes for at støtte udviklingen af SMV-ledelse, kompetence og intern organisation. Endelig støttes informationskampagner og informationssystemer for brugere af konsulenttjenester.

Organisation:

Erhvervsfremmestyrelsen

Kilder til yderligere oplysninger:

Rapport: »Small and Medium Sized Enterprises in Denmark — Policies and Programmes«
Endelig rapport fra Baden-forummet om »SME in the Growth Phase — Key Factors in Improving Competitiveness«

Internet: <http://www.efs.dk>

Kontaktpunkt:

Nils Agerhus
Ministeriet for Videnskab,
Teknologi og Udvikling
Bredgade 43
DK-1260 København K
Tlf. (45) 33 92 97 00
Fax (45) 33 32 35 01
E-post: nag@fsk.dk

4. Sikre adgang til risikovillig kapital

Emne:

Adgang til egenkapital er af vital betydning for virksomheder med en ambition om at vokse. Problemer med adgang til kapital bør imidlertid ikke kun tackles på forsyningssiden, men også ved at tage fat på problemer med dårlige lederevner, den fortsatte ulyst til egenkapitalinvesteringer og problemer med informationsstrømme og kommunikation.

God praksis:

Enterprise Irelands »Seed and Venture Capital Scheme« har ydet et vigtigt bidrag til den irske økonomis succes med en årlig vækstrate på over 9 %. Ordningen, som omfatter europæisk investeringsfinansiering, yder egenkapital til SMV'er på basis af privat-offentlig finansiering i forholdet 50/50 %. Den private finansiering hidrører fra venturekapitalvirksomheder og banker. Fondene forvaltes af administratorer fra den private sektor efter strenge kommercielle kriterier. Et interessant træk har været den dobbelte tilgang, hvor problemer på såvel forsyningssiden (at øge kapitalstrømmen) og på efterspørgselssiden (at overbevise SMV'er) er blevet løst. På forsyningssiden er venturekapitalvirksomhederne blevet overtalt til at gennemføre mindre egenkapitalinvesteringer. På efterspørgselssiden benyttede Enterprise Ireland sine erhvervskonsulenter til at gøre erhvervslederne opmærksomme på egenkapitalmulighederne og løse leder- og holdningsproblemer.

Organisation:

Enterprise Ireland, Investment Services

Kilder til yderligere oplysninger:

Rapport: »Equity Capital — An Ambitious Access?«
Endelig rapport fra Baden-forummet
om »SME in the Growth Phase —
Key Factors in Improving Competitiveness«

Internet: <http://www.enterprise-ireland.com/services-details.asp?section=solutions&subsection=solutions-finance&id=101>

Kontaktpunkt:

Denis Marnane, Manager
Investment Services
Enterprise Ireland
Wilton Park House,
Wilton Place
Dublin 2
Ireland
Tlf. (353-1) 808 28 27
Fax (353-1) 808 29 92
E-post:
denis.marnane@enterprise-ireland.com

5. Onlineadgang til risikovillig kapital

Emne:

Adgang til risikovillig kapital anses i almindelighed for et konstant problem for højteknologiske virksomheder. Innovative metoder til at lette adgangen til kapital, kan yde et vigtigt bidrag til løsning af problemet.

God praksis:

Internetplatformen »Venture Management Services«, som blev etableret af Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) i Tyskland i samarbejde med den tyske fondsbørs og med støtte fra Forbundsministeriet for Økonomi og Teknologi, tager sigte på at skabe mere effektive kapitalmarkeder og sikre nemmere adgang til uformelle kapitalkilder. En virtuel markedsplads gør det muligt og nemt for investorer og SMV'er at præsentere sig og komme i kontakt med hinanden. Et særligt segment på netstedet — Business Angel Forum — gør det muligt for især nye og innovative virksomheder at henvende sig til »business angels«. På denne måde øges gennemsnittigheden på et kapitalmarked, der omfatter både formelle og uformelle investeringskilder i kraft af et system, der er hurtigt, nemt at anvende og billigt.

Organisation:

KfW Kreditanstalt für Wiederaufbau

Kilder til yderligere oplysninger:

Rapport: »Venture Management Services«
Endelig rapport fra SMV-forummet
i Helsingfors om »Rapid Growth
and Competitiveness through Technology«

Internet: <http://www.venture-management-services.de>

Kontaktpunkt:

Marcus Walter
KfW Kreditanstalt für Wiederaufbau
Charlottenstr. 33/33a
D-10117 Berlin
Tlf. (49-302) 02 64 52 37
Fax (49-302) 02 64 51 92
E-post: marcus.walter@kfw.de



Udbredelse af god praksis

Hjælp til SMV'er med at fungere i en moderne økonomi

Målsætningen om at udvikle mere sammenhængende erhvervsfremmetjenester bør sammenkobles med målsætningen om at være i stand til at hjælpe virksomhederne med at tackle udviklingen i den moderne økonomi. Der er mange eksempler på, at en sådan sammenkobling er lykkedes, specielt i tilfælde hvor man har tilskyndet til en mere langsigtet og strategisk tilgang til virksomhedsstyringen. Dette fremmer integreringen af tjenester, som bidrager til løsningen af en meget bred vifte af udfordringer, der skabes af en moderne økonomi, fra en effektiv anvendelse af IKT til en bedre forståelse for betydningen af netværkssamarbejde og bogholderiets potentielle betydning for de immaterielle aspekter af en virksomheds aktiviteter.

3

1. En strategisk tilgang til bestræbelserne på at hjælpe SMV'er med at anvende IKT

Emne:

En effektiv anvendelse af IKT er et vigtigt led i enhver moderne vækststrategi. Men det kræver tekniske færdigheder, som mange SMV'er ikke har og heller ikke har råd til at anskaffe. De problemer, dette skaber, kræver en systematisk analyse og opfindsomme løsninger.

God praksis:

Under PRISME-projektet på det offentlige forskningscenter Henri Tudor i Luxembourg har man gradvis samlet en række innovative tjenester med det sigte at tilskynde til anvendelse af informations- og kommunikationsteknologier i SMV'er, som ikke har IKT-specialister ansat. Med udgangspunkt i en udviklingsanalyse af SMV'ers behov på dette område hjælper disse tjenester først og fremmest SMV-ledere med at betragte IKT-applikationer som en del af deres forretningsstrategi. Dernæst tilbyder de uddannelse af personalet og stiller IKT-specialisters ekspertise til rådighed. I samarbejde med IKT-udbydere har centret også udviklet innovative løsninger, der egner sig for SMV'er, herunder teletjenester, såsom fjernvedligeholdelse og onlineoverførsel af standardkontraktvilkår, casestudier og succeshistorier. Endvidere hjælper extrasystemer SMV'er med at indlede netværksaktiviteter.

Organisation:

Centre de Recherche Public Henri Tudor

Kilder til yderligere oplysninger:

Rapport: »PRISME — Platform: a Set of Public Teleservices to Help SMEs Entering the Information Society«
Endelig rapport fra SMV-forummet i Helsingfors om »Rapid Growth and Competitiveness through Technology«

Internet: <http://www.cordis.lu/lux/src/tudor-en.htm>

Kontaktpunkt:

Bruno Cornette
Centre de Recherche Public
Henri Tudor
6, rue Coudenhove-Kalergi
L-1359 Luxembourg
Tlf. (352) 425 99 11
Fax (352) 43 65 23
E-post: brunr.cornette@crpht.lu

2. Slå bro over informationskløften mellem IKT-tjenesteleverandører og deres SMV-kunder

Emne:

Det påhviler de offentlige myndigheder at slå bro over informationskløften mellem små virksomheder og IKT-tjenesteleverandører ved at afstikke en referenceramme, som kan sikre, at SMV'er får en forsvarlig kommerciel rådgivning.

God praksis:

For at løse det problem, at IKT-tjenesteleverandører og –konsulenter ofte ikke yder en upartisk og informeret rådgivning, har man i Det Forenede Kongerige etableret et netværk af kompetente IKT-erhvervskonsulenter med støtte fra Erhvervsministeriet. SMV'er har sikkerhed for disse konsulents kompetence og neutralitet i kraft af en akkrediteringsordning, som forvaltes af Institute of Management. Under ordningen skal konsulenterne kombinere viden om IKT med viden om forretningsudvikling og demonstrere, at de besidder en række andre relevante kvalifikationer.

Organisation:

Foundation for SME Development, University of Durham

Kilder til yderligere oplysninger:

Rapport: »Standards and Training/Accreditation for Business ICT Advisers«
Endelig rapport fra SMV-forummet i Helsingfors om »Rapid Growth and Competitiveness through Technology«

Internet: <http://www.dur.ac.uk/ted.fuller>

Kontaktpunkt:

Ted Fuller
Foundation for SME Development,
University of Durham
Mill Hill Lane
Durham DH1 3LB
United Kingdom
Tlf. (44-191) 374 22 37
Fax (44-191) 374 37 48
E-post: ted.fuller@durham.ac.uk

3. Nye IKT-tjenester fra handelskamre

Emne:

De tjenester, der tilbydes af traditionelle erhvervsfremmeorganisationer såsom handels- og industrikamre, tilpasser sig hurtigt til udviklingen på IKT-området.

God praksis:

MediaMit-initiativet, der er udviklet af DIHT (Den Nationale Sammenslutning af Tyske Handels- og Industrikamre) i samarbejde med 82 regionale og lokale kamre, regionale udviklingsorganer, finans- og medieorganisationer og IKT-tjenesteleverandører, udgør en koordineret og global tilgang til fremme af anvendelsen af IKT i tyske SMV'er. Initiativet afstikker en ramme for oplysning, forskning og brugerorientering. Det bidrager også til udvikling af SMV-tilpasset uddannelse og demonstration af synlige og håndgribelige eksempler på bedste praksis. Blandt de spørgsmål, der behandles, kan nævnes: e-handel og onlinemarkedsføring, »electronic banking«, fjernarbejde og adgang til onlinetjenester og databaser. En del af disse tjenester præsenteres direkte ved effektiv hjælp af multimedieteknologier, men primært leveres de i samarbejde med lokale handelskamre og deres partnere. På denne måde bistår lokale erhvervsfremmeorganisationer med ajourføringen af de tjenester, de leverer til kunderne.

Organisation:

MediaMit Promotion

Kilder til yderligere oplysninger:

Rapport: »MediaMit — A Networking Initiative to Transfer New Business Co-Operations and Technology throughout Germany«
Endelig rapport fra SMV-forummet i Helsingfors om: »Rapid Growth and Competitiveness through Technology«

Internet: <http://www.ihk.de>
<http://www.mediamit.de>

Kontaktpunkt:

Dr. Jörg Scheinpflug
MediaMit-Promotion
Gesellschaft für Multimediale
Anwendungen mbH
Adenauerallee 148
D-53133 Bonn
Tlf. (49-228) 104 16 27
Fax (49-228) 104 16 33
E-post: scheinpflug.joerg@dihk.de

4. Udskillelse af aktiviteter fra en eksisterende virksomhed

Emne:

Udskillelse af en aktivitet fra en eksisterende virksomhed kan være starten på en ny virksomhed baseret på en innovativ idé, teknologi eller et produkt, som har et identificerbart udviklingspotentiale, men som endnu ikke er udnyttet kommercielt. Erhvervsfremmeorganisationer kan aktivt fremme sådan udskillelse af aktiviteter.

God Praksis:

Det Europæiske Center for Virksomheder og Innovation i Wallonien, Belgien, tilbyder specielt tilpasset hjælp til enhver virksomhed, laboratorium eller forskningsorganisation, som ønsker at udnytte et »slumrende« projekt. Et formelt aftalegrundlag fastlægger omfanget af den støtte, der ydes. Hjælpen består af følgende: en evaluering af ledereverne hos personerne i den nye virksomhed, etablering af et »win-win« partnerskab mellem den oprindelige virksomhed og den nye virksomhed, formulering af en troværdig virksomhedsstrategi (virksomhedsplan, strategisk analyse, markedsføringsplan og finansieringsplan), tilbud om lederuddannelse og sikring af adgang til kapital. Mere end halvdelen af projekterne resulterer i dannelsen af ny virksomhedsaktivitet.

Organisation:

Centres européens d'entreprise et d'innovation de Wallonie

Yderligere oplysningskilder:

Internet: <http://www.ceeiwallons.be/>
<http://www.socran.be>

Kontaktpunkt:

Alix Housiaux
Socran
Parc Scientifique du Sart
Tilman
Avenue Pré-Ailly
B-4031 Angleur – Liège
Tlf. (32-4) 367 83 11
Fax (32-4) 367 83 00
E-post: info@socran.be

5. Fremme af netværkssamarbejde blandt højteknologivirksomheder

Emne:

Fremme af netværkssamarbejde blandt højteknologivirksomheder beforder »krydsfertilisation« og øger virksomhedernes effektivitet og konkurrenceevne, specielt på de internationale markeder.

God praksis:

Netværket »Fast Growth Fifty« i Wales i Det Forenede Kongerige blev etableret for at hjælpe virksomhederne — ofte i forskellige sektorer — med at udvikle samarbejdsorienterede erhvervsforbindelser. Målet var at opstille rollemodeller, som kunne vække interessen hos andre virksomheder i den walisiske økonomi. Netværksaktiviteterne omfattede forskning i bedste praksis, rådgivning, personaleudvikling og adgang til idéer og ekspertise hos akademikere og specialister i den private sektor. Initiativet er et godt eksempel på et partnerskab mellem en akademisk institution (University of Wales Bangor) og den private sektor (KPMG, BT og Trinity Mirror Newspapers), der samarbejder med det sigte at styrke den regionale økonomi.

Organisation:

Centre for Enterprise and Regional Development, University of Wales Bangor

Kilder til yderligere oplysninger:

Rapport: »How to Support Rapid Growth within Indigenous Businesses — the Fast Growth Fifty Project«
Endelig rapport fra SMV-forummet i Helsingfors om »Rapid Growth and Competitiveness through Technology«

Internet: <http://www.fg50.com>

Kontaktpunkt:

Prof. Dylan Jones-Evans
Centre for Enterprise
and Regional Development
University of Wales Bangor
Bangor
Gwynedd
LL57 2LJ United Kingdom
Tlf. (44-124) 838 38 79
Fax (44-124) 838 29 40
E-post: tcs802@bangor.ac.uk

6. Slå bro mellem nationale teknologimarkeder

Emne:

Den nationale støtte til videnskab og teknologi bør tilpasses, så den tager hensyn til forskningens internationalisering og det tværnationale netværkssamarbejde i de virksomheder, der modtager denne støtte.

God praksis:

Fraunhofer er Tysklands førende organisation inden for anvendt forskning. Den tæller 56 separate institutioner, der driver kontraktforskning på vegne af industrien, servicesektoren og det offentlige. Kunderne modtager hurtige, økonomiske og umiddelbart anvendelige avancerede løsninger på tekniske og organisatoriske problemer. Fraunhofer spiller en aktiv rolle i styrkelsen af den private sektor og deltager i etablering og ejerskab af teknologiorienterede spinoffvirksomheder. Gennem Fraunhofer TEG slår Fraunhofer bro mellem forskning og anvendelse, idet organisationen optræder som formidler for de øvrige institutioner og bringer forskere og virksomheder i kontakt med hinanden. Fraunhofer TEG har nu udvidet aktiviteterne til andre lande og etableret et center i Det Forenede Kongerige, hvor TEG's tilgang og metoder udnyttes i arbejdet på at skabe adgang til tysk ekspertise og finde nye anvendelser for tidligere forskningsresultater gennem britiske partnere.

Organisation:

Fraunhofer TEG

Kilder til yderligere oplysninger:

Rapport: »Linking National Technology Markets«
Endelig rapport fra København-seminaret
om »SME Support Services in the Face
of Globalisation«

Internet: www.teg.fhg.de, www.fhg.de

Kontaktpunkt:

Harald Egner
Deputy Director
Fraunhofer TEG
Nobelstr. 12
D-70569 Stuttgart
Tlf. (49-711) 970 36 00
Fax (49-711) 970 39 99
E-post: hae@teg.fhg.de

UK-Office
c/o PERA International Innovation Park
Melton Mowbray
Leicestershire
LE13 0PB
United Kingdom

7. Håndtere immaterielle aktiver

Emne:

Det at gøre immaterielle aktiver mere synlige kan være et meget reelt problem for virksomhederne og specielt for dem, der opererer i videnøkonomiens mest dynamiske sektorer. Der er behov for innovative løsninger fra erhvervsfremmeorganisationerne for at hjælpe mindre virksomheder med at løse dette problem.

God praksis:

Det nederlandske økonomiministerium har sammen med den nederlandske revisorsammenslutning udviklet »MKBalans« (SMV-regnskaber) — et interaktivt instrument, der er tilgængeligt på internettet. Virksomhederne kan benchmarke forskellige aspekter af deres forretningsvirksomhed, inklusive værdien af de immaterielle produktionsfaktorer, i forhold til andre virksomheder og egne tidligere resultater. Der genereres automatisk en rapport, som ud over at identificere stærke og svage sider hjælper virksomhederne med at udvikle deres finansielle rapportering om immaterielle aktiver og sætter dem i stand til at producere komparative og dermed mere betydningsfulde data, de f.eks. kan bruge, når de henvender sig til finansieringsinstitutter. Virksomhederne får desuden tilbudt bistand og råd af erhvervsfremmeorganisationen Syntens med hensyn til den yderligere styrkelse af forretningsaktiviteterne.

Organisation:

Det nederlandske økonomiministerium
Royal Netherlands Organisation of Accountants (NIVRA)

Kilder til yderligere oplysninger:

Rapport: »The SME-Account-
Discover Your Hidden Capital«
Endelig rapport om Växjö-forummet
»Entrepreneurship for the Future«

Internet: <http://www.mkbalans.ez.nl>
<http://www.nivra.nl>

Kontaktpunkt:

Pieter Waasdorp
Ministry of Economic Affairs
PO Box 20101
2500 EC Haag
Nederland
Tlf. (31-70) 379 68 41
Fax (31-70) 379 66 56
E-post: p.m.waasdorp@minez.nl



4

Udbredelse af god praksis

Fremme økonomisk udvikling

Ud over at hjælpe individuelle virksomheder med at udvikle sig leverer erhvervsfremmeorganisationerne også i stigende grad tjenester til grupper af virksomheder og ligefrem hele sektorer af det lokale erhvervsliv. Deres rolle nærmer sig således den rolle, organisationer for økonomisk udvikling indtager, og med hvem de opbygger et stadig tættere samarbejde. Samarbejdet omfatter støtte til benchmarkingaktiviteter, fremme af udviklingen af forsyningskæderelationer og klyngeaktiviteter og hjælp med løsningen af problemer i forbindelse med industrielle forandringer.

4

1. Benchmarking af små SMV'er

Emne:

Erhvervsfremmeorganisationerne kan hjælpe selv små SMV'er med at iværksætte benchmarkingaktiviteter og forbedre deres konkurrenceevne.

God praksis:

ECIPAR (Italien) gennemførte en benchmarkinganalyse på et udvalg af 101 mikrovirksomheder inden for to hovedsektorer: tekstil- og strikvarer (47 %) og beklædning (53 %) i distriktet Carpi-Modena. Der blev inden for rammerne af et europæisk konsortium »Benchmarking for Success« (UK, B, IRL, DK, S) benyttet et »mikroskop-benchmarking«-værktøj med videnskabelig og teknisk støtte fra London Business School og IBM Consulting. Værktøjet er baseret på en europæisk databank og undersøger produktionsmæssige aspekter inden for en ramme, hvor man vurderer den samlede kvalitet, virksomhedens organisation og virksomhedskulturen. Analysen af udførelse og resultater afdækker de stærke og svage sider af virksomhederne i det pågældende distrikt. De bedste resultater blev fundet på det organisatoriske felt, f.eks. evnen til at fremstille små mængder, fleksibilitet i produktionen og en særlig tilgang til kvalitet og stærkt kundeorienterede mønstre.

Organisation:

ECIPAR/CNA of Emilia Romagna, Bologna, Italien

Kilder til yderligere oplysninger:

Rapport: »The textile-clothing district in Carpi-Modena (Italy)«: en benchmarkinganalyse
Endelig rapport fra Athen-seminaret om »Best Practices in Strategic Support Services for SMEs«

Internet: <http://www.ecipar.it>
<http://www.benchmarking.it>

Kontaktpunkt:

Daniela Magni
ECIPAR/CNA of Emilia Romagna
V.le Aldo Moro 22
I-40127 Bologna
Tlf. (39) 51 60 99 94 42
Fax (39) 51 37 57 60
E-post: magni@ecipar.it

2. Fremme udviklingen af forsyningskæden

Emne:

Der er ved at forme sig en konsensus om metoder inden for udviklingen af forsyningskæder. SMV'er kan bistås med tilegnelsen af en strategisk tilgang til tendenser og udviklinger i de sektorer, hvor de opererer, men der bør også ydes praktisk støtte for at hjælpe SMV'er med at forbedre deres konkurrencesituation. Dette kan ofte gøre i samarbejde med andre SMV'er.

God praksis:

Der er blevet kortlagt et mønster i forbindelse med projekter til udvikling af forsyningskæder i Nederlandene, herunder »Outsourcing and Supply«-initiativet i området omkring Twente, som blev gennemført af Syntens (det nederlandske netværk af innovationscentre) og TNO Strategy, Technology and Policy, og senere projekter i Haag- og Delft-området. Projekterne omfattede typisk følgende faser: analyse af branchen eller af forsyningskæden, iværksættelse af en oplysningskampagne, drøftelser mellem virksomhederne (både leverandører og outsourcere), udvikling af løsninger enten internt i de enkelte virksomheder eller gennem alliancer, grupperinger, sammenslutninger osv. og endelig gennemførelsesfasen. For at bistå med den strategiske positionering af virksomhederne anvendes et analytisk værktøj, som belyser, hvilke færdigheder der er behov for til opfyldelse af en eller flere funktioner i forsyningskæden. Afdækkes der mangler med hensyn til færdigheder, afhjælpes disse enten gennem investering og uddannelse eller gennem etablering af alliancer med andre leverandører.

Organisationer:

TNO, Delft, Nederlandene
Syntens, Haag, Nederlandene

Kilder til yderligere oplysninger:

Rapport: »Strategic positioning in supply chains;
region The Hague/Delft, the Netherlands«
Endelig rapport fra Athen-seminaret
om »Best Practices in Strategic Support
Services for SMEs«

Kontaktpunkt:

Gert van Duren
TNO Industrial Research
Postbox 6235
5600 HE Eindhoven
Nederland
Tlf. (31-40) 265 08 55
Fax (31-40) 265 03 05
E-post: g.vanduren@ind.tnr.nl

4

3. Samarbejde og koordinering i forbindelse med udvikling af forsyningskæden

Emne:

Udviklingen af forsyningskæden bør samordnes med andre tiltag til fremme af den økonomiske udvikling. Der bør navnlig være gode forbindelser og et nært samarbejde mellem erhvervsfremmeorganisationer — også på tværs af regionerne. Organisationer med en særlig kompetence inden for udvikling af forsyningskæder bør integrere deres aktiviteter i de generelle erhvervsfremmetjenester.

God praksis:

Gennem en årrække har Regional Supply Offices (RSO) i Det Forenede Kongerige ydet virksomheder støtte med udviklingen af forsyningskæderelationer. Dette arbejde har bestået i både at kortlægge muligheder for leverandører og i at hjælpe disse med at styrke deres konkurrenceevne og forbedre indkøbernes indkøbsmetoder. Med lanceringen af Small Business Service og oprettelsen af Regional Development Agencies er arbejdet i stigende grad blevet integreret ikke bare i den strategiske tilgang til den pågældende regions udvikling, men også i den direkte levering af rådgivningsydelser til SMV'er gennem Business Links.

Organisation:

Regional Supply Offices (RSOs), Det Forenede Kongerige

Kilder til yderligere oplysninger:

Rapport: »Exploiting Supply Chains to Drive up Competitiveness«
Endelig rapport fra Athen-seminaret om »Best Practices in Strategic Support Services for SMEs«

Internet: The Business Links:
<http://www.businesslink.org.uk>
Supply Chain Service: <http://www.rsn.org.uk>

Kontaktpunkt

Simon Ash
RSN East Office
45 Grosvenor Road
St. Albans, Hertfordshire AL1 3AW
United Kingdom
Tlf. (44-172) 781 35 99 (eller 020 8340 8702)
Fax (44-172) 781 34 63
E-post: simon.ash@rsneast.co.uk

4. Klyngeudvikling

Emne:

Etableringen af klynger kan hjælpe SMV'er med at opnå og bevare konkurrencefordele på markeder, som undergår en rivende udvikling.

God praksis:

Det Græske Ministerium for Udvikling hjalp med at lancere Athina-klyngen af små udgivervirksomheder på multimedieområdet ved at tilskynde disse til at etablere et samarbejde inden for teknisk udvikling, markedsføring og distribution. Virksomhederne har nu udviklet en høj grad af synergi i deres aktiviteter, og det er lykkedes dem at forbedre deres produkters kvalitet og design og at profilere sig internationalt ved at forene deres forskellige specialområder.

Organisation:

MLS Laserlock International Inc.

Kilder til yderligere oplysninger:

Rapport: »A Cluster related to Multi-Media Activities«
Endelig rapport fra SMV-forummet
i Helsingfors om »Rapid Growth
and Competitiveness through Technology«

Internet: <http://www.laserlock.com>

Kontaktpunkt:

Tatiana Stefou
MLS Laserlock International Inc.
79, 17 Noemvriou Street
GR-54623 Thessaloniki
Tlf. (30-2310) 90 72 22
Fax (30-2310) 93 72 22
E-post: tatiana@laserlock.com

5. Reagere på strukturelle forandringer i den regionale økonomi

Emne:

Offentlige myndigheder kan spille en afgørende rolle — i deres reaktion på markeds- og strukturförändringer i økonomien — ved at bringe virksomheder, som benytter sig af outsourcing, og leverandører sammen og opfordre til en mere strategisk tilgang, og ved at skabe mulighed for etablering af leverandørsammenslutninger og -netværk.

God praksis:

I Bordeaux-området i Frankrig har de offentlige myndigheder, sammen med to grupper af specialiserede konsulenter, hjulpet leverandører med at tilpasse sig de skiftende krav fra en stor bilfabrikantvirksomhed. Myndighedernes initiativ startede som en reaktion på trusselen om en markant reduktion i antallet af lokale leverandører, men en analyse af situationen afslørede, at der var en betydelig gevinst at hente for leverandørerne ved at samle deres kompetencer og erfaringer. Møder mellem de berørte parter bevirkede et mere strategisk syn på situationen og resulterede i etablering af et samarbejde i fem forskellige arbejdsgrupper. Mangler i forhold til konkurrenceevne (kvalitet, uddannelsesbehov, etc.) blev kortlagt og udbedret af en udvalgt organisation i overensstemmelse med en i forvejen aftalt plan. Den forbedrede konkurrenceevne fik SMV'erne til ikke bare at kunne efterkomme de nye krav fra virksomheden, men også at udvikle nye forretningsinitiativer med nye partnere.

Organisation:

DRIRE (direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement), Aquitaine

Yderligere oplysningskilder:

Rapport: »Regrouping maintenance
providing SMEs into Clusters«
Final report of the Athens Seminar
»Best Practices in Strategic Support Services
for SMEs«.

Kontaktpunkt:

Mr. Jaques Vanhove
DRIRE
42, rue de Général de Laminat
F-33035 Bordeaux
Tlf. (33) 556 00 04 97
Fax (33) 556 00 04 98
E-post:
jacques.vanhove@industrie.gouv.fr

6. Støtte revitaliseringen af de traditionelle industrier

Emne:

Videnøkonomi er ikke kun et spørgsmål om at udvikle nye videnbaserede industrier. Aspekter ved videnøkonomien kan også hjælpe med at vende en industriel nedgang og puste liv i ældre industrier, når de udnyttes gennem en samordnet implementering af støttepolitikker. Dette giver erhvervsfremmeorganisationerne en vigtig rolle.

God praksis:

Glasproduktionsområdet Marinha Grande i Portugal er blevet revitaliseret i kraft af en række aktørers samordnede indsats. Efter en årrække med tilbagegang har hovedparten af de glasvareproducerende virksomheder i regionen deltaget i et initiativ baseret på et offentligt-privat partnerskab under navnet Vitrocristal A.C.E., hvor alle svaghederne inden for teknologi, markedsføring, design og finansiering er blevet afhjulpet. Vitrocristal udformede og udviklede dette initiativ og gjorde fremme af kvalitet og design til sit særlige kendemærke. Dette blev realiseret gennem fastsættelsen af standarder for anvendelsen af et varemærke og via gennemførelsen af oplysningskampagner om design og kvalitet og uddannelse. Portuguese Design Centre medvirkede i designtiltag og i uddannelsesaktiviteter. Med støtte fra Institutet for Små og Mellemstore Virksomheder (IAPMEI), Industrirådet (DGI), Institutet for Investering, Turisme og Handel (ICEP) og lokale organisationer blev andre ledelses- og finansieringsaspekter behandlet med det resultat, at en ny identitet er blevet skabt, nye markeder er identificeret, og branchens omsætning er begyndt at vokse betydeligt.

Organisation:

Vitrocristal A.C.E.
The Portuguese Design Centre

Kilder til yderligere oplysninger:

Rapport: »Design Policy in Portugal«
Endelig rapport fra Växjö-forummet
»Entrepreneurship for the Future«

Internet: <http://www.vitrocristal.pt>
<http://www.cpd.pt>

Kontaktpunkter:

Jorge Moctezuma
Vitrocristal A.C.E.
P-2430 Marinha Grande
Tlf. (351) 244 56 18 60
Fax (351) 244 56 18 99
E-post: vitrocristal@ip.pt

Maria José Nogueira
CPD-Pólo Tecnológico de Lisboa
Lote 8
P-1600-485 Lissabon
Tlf. (351) 21 712 14 90
Fax (351) 21 716 59 17
E-post: info@cpd.pt eller
mnogueira@cpd.pt

Flere oplysninger om Generaldirektoratet for Erhvervspolitik

Flere nyttige oplysninger om det arbejde, som kommissær Erkki Liikanen og Generaldirektoratet for Erhvervspolitik udfører, findes i form af en række publikationer og internetdokumenter.

Kommissær Erkki Liikanen, ansvarlig for erhvervspolitik og informationssamfundet:

http://europa.eu.int/comm/commissioners/liikanen/index_da.htm

Generaldirektoratet for Erhverv på internet:

http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/index_da.htm

CORDIS (Community Research and Development Information Service):

<http://www.cordis.lu>

Generaldirektoratet for Erhvervspolitik. Arbejdsprogram (kun på engelsk):

http://europa.eu.int/comm/dgs/enterprise/work_programme_2002.htm

Generaldirektoratet for Erhvervspolitik. Trykte publikationer:

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/library/index.htm>

Nyhedsbreve

Erhvervslivets Europa er et gratis nyhedsbrev, der udgives kvartalsvis på de 11 EU-sprog af Generaldirektoratet for Erhvervspolitik. Det omfatter hele Generaldirektoratet for Erhvervspolitik's arbejdsområde, giver meddelelse om nye initiativer og praktisk information.

<http://europa.eu.int/comm/enterprise/library/enterprise-europe/index.htm>

CORDIS focus udkommer to gange pr. måned på engelsk, fransk, italiensk, spansk og tysk. Publikationen resumerer i hovedtræk udviklingen inden for EU's forsknings- og innovationsaktiviteter, herunder udviklingen på det politiske

område, gennemførelse af programmer, indkaldelse af forslag samt resultaterne heraf, foranstaltninger, aktuel lovgivning og meget andet.

<http://www.cordis.lu/focus/en/src/focus.htm>

Innovation & Technology Transfer udgives seks gange årligt på engelsk, fransk, italiensk, spansk og tysk af Europa-Kommissionens »Innovation«-program, hvis formål er at fremme innovation på fællesskabsplan og opfordre SMV'er til at deltage under det femte rammeprogram for forskning. Der fokuseres på aktuelt nyt i forbindelse med disse målsætninger og mere dybtgående »case studies« af gennemførte projekter.

<http://www.cordis.lu/itt/itt-en/home.html>

Euroabstracts udgives seks gange årligt på engelsk af »Innovation og SMV'er«-programmet, der indgår i Europa-Kommissionens femte rammeprogram for forskning. »Innovation og SMV'er«-programmet fremmer innovation og opfordrer SMV'er til at deltage i det femte rammeprogram.

<http://www.cordis.lu/euroabstracts/en/home.html>

Nyhedsbrevet ***European Trend Chart on Innovation***. Trend Chart-projektet udvikler praktiske værktøjer for beslutningstagere vedrørende innovation i Europa. I nyhedsbrevet samles, opdateres og analyseres oplysninger om innovationspolitik på nationalt og EU-plan. Nyhedsbrevet udkommer hver tredje måned på engelsk, fransk og tysk. Yderligere rapporter og undersøgelser findes på webstedet:

<http://trendchart.cordis.lu/Reports/>

Enterprise Papers

Business management factors and performance across countries. Nr. 10, 2002.

J.M. Irigoyen. Luxembourg (Publications Office), 2002. 54 s. (EN). Kat.nr. NB-AE-02-010-EN-C

Business impact assessment pilot project. Final report — Lessons learned and the way forward. Nr. 9, 2002.

European Commission. Luxembourg (Publications Office), 2002. 40 s. (EN). Kat.nr. NB-AE-02-002-EN-C

Technology policy in the telecommunication sector — Market responses and economic impacts. Nr. 8, 2002.

Heli Koski. Luxembourg (Publications Office), 2002. 46 s. (EN). Kat.nr. NB-AE-02-001-EN-C

Innovation and competitiveness in European biotechnology. Nr. 7, 2002.

A. Allansdottir, A. Bonaccorsi et al. Luxembourg (Publications Office), 2002. 112 s. (EN). Kat.nr. NB-40-01-690-EN-C

Assessment criteria for distinguishing between competitive and dominant oligopolies in merger control. Nr. 6, 2001.

Europe Economics. Luxembourg (Publications Office), 2001. 164 s. (EN). Kat.nr. NB-40-01-608-EN-C

Innovation, technology and risk capital. Nr. 5, 2001.

D. Steinbock. Luxembourg (Publications Office), 2001. 48 s. (EN). Kat.nr. NB-40-01-339-EN-C

Europe's position in quality competition. Nr. 4, 2001.

K. Aiginger. Luxembourg (Publications Office), 2001. 66 s. (EN). Kat.nr. NB-38-01-964-EN-C

External services, structural change and industrial performance. Nr. 3, 2001.

M. Peneder, S. Kaniovski, B. Dachs. Luxembourg (Publications Office), 2001. 36 s. (EN). Kat.nr. NB-38-01-956-EN-C

The textile and clothing industry in the EU — A survey. Nr. 2, 2001.

W. Stengg. Luxembourg (Publications Office), 2001. 68 s. (EN). Kat.nr. NB-38-01-770-EN-C

Global competitiveness in pharmaceuticals — A European perspective. Nr. 1, 2001.

A. Gambardella, L. Orsenigo, F. Pammolli. Luxembourg (Publications Office), 2001. 108 s. (EN). Kat.nr. NB-37-01-162-EN-C

Innovation Papers

21 University spin-outs in Europe — Overview and good practice.

Luxembourg (Publications Office), 2002. (EN). Kat.nr. NB-NA-17-046-EN-C

20 Assessment of the Community regional innovation and technology strategies.

Luxembourg (Publications Office), 2002. (EN). Kat.nr. NB-NA-17-028-EN-C

19 Corporation tax and Innovation.

Luxembourg (Publications Office), 2002. (EN). Kat.nr. NB-NA-17-035-EN-C

18 Innovation and enterprise creation: statistics and indicators.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 300 s. (EN).

Kat.nr. NB-NA-17-038-EN-C

17 Innovation policy in Europe: European trend chart on innovation.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 52 s. (DE, EN, FR).

Kat.nr. NB-NA-17-044-EN-C

16 Innovation policy issues in six candidate countries: the challenges.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 190 s. (EN).

Kat.nr. NB-NA-17-036-EN-C

15 Guarantee mechanisms for financing innovative technology.

Luxembourg (Publications Office), 2001. (EN). 20 €.

Kat.nr. NB-NA-17-041-EN-C

14 Interim assessment of the I-TEC pilot project.

Luxembourg (Publications Office), 2001. (EN).

Kat.nr. NB-NA-17-033-EN-C

13 Training needs of investment analysts.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 48 s. (EN).

Kat.nr. NB-NA-17-031-EN-C

12 Informal investors and high-tech entrepreneurship.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 91 s. (EN).

Kat.nr. NB-NA-17-030-EN-C

11 Building an innovative economy in Europe.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 67 s. (EN). 11,50 €.

Kat.nr. NB-NA-17-043-EN-C

10 Enforcing small firms' patent rights.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 89 s. (EN).

Kat.nr. NB-NA-17-032-EN-C

Observatory of European SMEs

European SMEs and Social and Environmental Responsibility. Nr. 4, 2002.

Luxembourg (Publications Office), 2002. 72 s. (DE, EN, FR).

Kat.nr. NB-14-01-004-**-C.

Regional Clusters in Europe. Nr. 3, 2002.

Luxembourg (Publications Office), 2002. 64 s. (DE, EN, FR).
Kat.nr. NB-14-01-003-**-C.

SMEs in Europe, including a first glance at EU candidate countries. Nr. 2, 2002.

Luxembourg (Publications Office), 2002. 52 s. (DE, EN, FR).
Kat.nr. NB-14-01-002-**-C.

Highlights from the 2001 Survey. Nr. 1, 2002.

Luxembourg (Publications Office), 2002. 32 s. (DE, EN, FR).
Kat.nr. NB-14-01-001-**-C.

Competitiveness and Benchmarking

Good practice in industry-science relations, Benchmarking papers. Nr. 5, 2002.

Luxembourg (Publications Office), 2002. 46 s. (EN). 7,50 €.
Kat.nr. NB-43-02-939-EN-C

European competitiveness report 2002.

Luxembourg (Publications Office), 2002. 126 s. (EN). 14 €.
Kat.nr. NB-AK-02-001-EN-C

European competitiveness report 2001.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 139 s. (EN). 10 €.
Kat.nr. NB-39-01-110-EN-C

A pocket book of enterprise policy indicators. 2001 edition.

Luxembourg, 2002. 29 s. (EN). Kat.nr. NB-41-01-649-EN-C

Competitiveness, innovation and enterprise performance. A selection of graphs and tables from the competitiveness report, the innovation scoreboard and the enterprise scoreboard.

Brussels, Enterprise DG, 2001. 104 p. (EN).

Best Reports

Benchmarking the management and promotion of business incubators. Policy actions — the way forward. nr. 1, 2002.

Luxembourg (Publications Office), 2002. 46 s. (EN).
Kat.nr. NB-AL-02-002-EN-C

Rapporter, undersøgelser osv.

The e-Economy in Europe: Its potential impact on EU enterprises and policies, Brussels, 1-2 March 2001.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 47 s. (EN).

Kat.nr. NB-35-01-053-EN-C

Creating an entrepreneurial Europe. The activities of the European Union for small and medium-sized enterprises (SMEs) — 2000-udgaven.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 150 s. (På alle EF-sprog). Kat.nr. NB-27-00-992-**-C

The intangible economy: impact and policy issues.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 59 s. (EN). 20 €.

Kat.nr. NB-31-00-772-EN-C

Implementation report on the action plan to promote entrepreneurship and competitiveness.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 28 s. (all Community languages). Kat.nr. NB-34-00-390-**-C

Industrial aspects of the information society: business networks and the knowledge-driven economy: an empirical study carried out in Europe and Canada.

Luxembourg (Publications Office), 2000. 81 s. (EN). 43 €.

Kat.nr. CO-25-99-253-EN-C

Methodologies for benchmarking framework conditions.

Luxembourg (Publications Office), 2000. 17 s. (EN).

Kat.nr. NB-31-00-780-EN-C

The role of information and communications technologies in growth and competitiveness.

Luxembourg (Publications Office), 2000. 17 s. (EN).

Kat.nr. CO-26-99-449-EN-C

Vejledninger

Methods of referencing standards in legislation with an emphasis on European legislation.

Brussels, Enterprise DG, 2002. 16 s. (EN).

Helping businesses overcome financial difficulties: A guide on good practices and principles.

Luxembourg (Publications Office), 2002. 41 s. (all Community languages). Kat.nr. NB-39-01-926-**-C

Recreational craft directive and comments to the directive combined. A guide to the application of Directive 94/25/EC of 16 June 1994 on the approximation of the laws, regulations and administrative provisions of the Member States relating to recreational craft.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 104 s. (EN).

Kat.nr. NB-19-98-334-EN-C

ATEX guidelines. Guidelines on the application of Directive 94/9/EC of 23 March 1994 on the approximation of the laws of the Member States concerning equipment and protective systems intended for use in potentially explosive atmospheres.

Luxembourg (Publications Office), 2001. 118 s. (DE, FR, EN).

Kat.nr. NB-33-00-582-**-C

Helping businesses start up: A 'good practice guide' for business support organisations.

Luxembourg (Publications Office), 2000. 36 s. (all Community languages).

Kat.nr. CT-25-99-980-**-C

Guide to the implementation of directives based on the new approach and the global approach.

Luxembourg (Publications Office), 2000. 112 s. (DE, FR, EN).

Kat.nr. CO-22-99-014-**-C

Electrical and mechanical engineering directory, 2000 edition.

Luxembourg (Publications Office), 2000. 133 s. (EN).

Kat.nr. CO-24-99-275-EN-C

Useful facts in relation to the personal protective equipment (PPE) Directive 89/686/EEC.

Luxembourg (Publications Office), 2000. 145 s. (EN).

Kat.nr. CO-21-99-020-EN-C

Machinery: useful facts in relation to Directive 98/37/EC.

Luxembourg (Publications Office), 1999. 266 s. (EN).

Kat.nr. CO-20-99-866-EN-C

Pharmaceuticals in the European Union.

Luxembourg (Publications Office), 2000. 36 s. (EN).

Kat.nr. NB-30-00-059-EN-C

Cosmetlex: The rules governing cosmetic products in the European Union.

Luxembourg (Publications Office), 2000, 3 vol. (EN). Vol. 1:

Cosmetics legislation, 74 s., 14,50 €. Vol. 2: Methods of

analysis, 187 s. 31 €. Vol. 3: Guidelines, 84 s., 16 €. Vol. 1
Kat.nr. NB-26-99-958-EN-C. Vol. 2 NB-26-99-966-EN-C.
Vol. 3 NB-26-99-974-EN-C

Eudralex: The rules governing medicinal products in the European Union.

Luxembourg (Publications Office), 1998, (DE, EN, ES, FR, IT),
prissat.

Medicinal products for human use, vol. 1, 2a, 2b, 3
Medicinal products for human and veterinary use, vol. 4
Veterinary medicinal practice, vol. 5, 6a, 6b, 7a, 7b (8 og 9
er endnu ikke offentliggjort).

Onlineversion:

pharmacos.eudra.org/F2/eudralex/index.htm

Kontakt:

Europa-Kommissionen, Generaldirektoratet for Erhverv
Dokumentationscenter
Rue de la Loi/Wetstraat 200 (SC15-00/51)
B-1049 Bruxelles
Fax (32-2) 296 99 30
[http://europa.eu.int/comm/enterprise/mailbox/
request_form_en.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/mailbox/request_form_en.htm)

Europa-Kommissionen, Generaldirektoratet for Erhverv
Direktorat for Innovation
Communication and Awareness Unit, EUFO 2295
Rue Alcide de Gasperi
L-2920 Luxembourg
Fax (352) 4301 32084
E-post: innovation@cec.eu.int

Salgspublikationer distribueres af Kontoret for De Europæiske
Fællesskabers Officielle Publikationer (Publikationskontoret)
gennem dets net af salgsagenter. Den aktuelle liste over
salgsagenter findes på <http://eur-op.eu.int/index.htm>

Europa-Kommissionen

**Støtte til virksomheder i vækstfasen — »Vejledning i god praksis«
for erhvervsfremmeorganisationer**

Luxembourg: Kontoret for De Europæiske Fællesskabers Officielle Publikationer

2002 — 57 s. — 16,2 x 22,9 cm

ISBN 92-894-3139-3

Venta • Salg • Verkauf • Πωλήσεις • Sales • Vente • Vendita • Verkoop • Venda • Myynti • Försäljning
<http://eur-op.eu.int/general/en/s-ad.htm>

BELGIQUE/BELGIË

Jean De Lannoy
Avenue du Roi 202/Koningslaan 202
B-1190 Bruxelles/Brussel
Tel. (32-2) 538 43 08
Fax (32-2) 538 08 41
E-mail: jean.de.lannoy@infoboard.be
URL: <http://www.jean-de-lannoy.be>

**La librairie européenne/
De Europese Boekhandel**

Rue de la Loi 244/Wetstraat 244
B-1040 Bruxelles/Brussel
Tel. (32-2) 295 26 39
Fax (32-2) 735 08 60
E-mail: mail@libeurop.be
URL: <http://www.libeurop.be>

Moniteur belge/Belgisch Staatsblad

Rue de Louvain 40-42/Leuvenseweg 40-42
B-1000 Bruxelles/Brussel
Tél. (32-2) 552 22 11
Fax (32-2) 511 01 84
E-mail: eusales@just.fgov.be

DANMARK

J. H. Schultz Information A/S

Herstedvang 12
DK-2620 Albertslund
Tel. (45) 43 63 23 00
Fax (45) 43 63 19 69
E-mail: schultz@schultz.dk
URL: <http://www.schultz.dk>

DEUTSCHLAND

Bundesanzeiger Verlag GmbH

Vertriebsabteilung
Amsterdamer Straße 192
D-50735 Köln
Tel. (49-221) 97 66 80
Fax (49-221) 97 66 82 78
E-Mail: vertrieb@bundesanzeiger.de
URL: <http://www.bundesanzeiger.de>

ΕΛΛΑΔΑ/GREECE

G. C. Eleftheroudakis SA

International Bookstore
Panepistimiou 17
GR-10564 Athens
Tel. (30-1) 331 41 80/11/2/3/4/5
Fax (30-1) 325 84 99
E-mail: elebooks@netor.gr
URL: <http://www.elebooks.gr>

ESPAÑA

Boletín Oficial del Estado

Trafalgar, 27
E-28071 Madrid
Tel. (34) 915 38 21 11 (libros)
913 84 17 15 (suscripción)
Fax (34) 915 38 21 21 (libros),
913 84 17 14 (suscripción)
E-mail: clientes@com.boe.es
URL: <http://www.boe.es>

Mundi Prensa Libros, SA

Castelló, 37
E-28001 Madrid
Tel. (34) 914 36 37 00
Fax (34) 915 75 37 00
E-mail: libreria@mundiprensa.es
URL: <http://www.mundiprensa.com>

FRANCE

Journal officiel

Service des publications des CE
26, rue Desaix
F-75727 Paris Cedex 15
Tel. (33) 140 58 77 31
Fax (33) 140 58 77 00
E-mail: europublications@journal-officiel.gouv.fr
URL: <http://www.journal-officiel.gouv.fr>

IRELAND

Alan Hanna's Bookshop

270 Lower Rathmines Road
Dublin 6
Tel. (353-1) 496 73 98
Fax (353-1) 496 02 28
E-mail: hanna@s.iol.ie

ITALIA

Licosa SpA

Via Duca di Calabria, 1/1
Casella postale 552
I-50125 Firenze
Tel. (39) 055 64 83 1
Fax (39) 055 64 12 57
E-mail: licosa@licosa.com
URL: <http://www.licosa.com>

LUXEMBOURG

Messageries du livre SARL

5, rue Raiffeisen
L-2411 Luxembourg
Tel. (352) 40 10 20
Fax (352) 49 06 61
E-mail: mail@mdl.lu
URL: <http://www.mdl.lu>

NETHERLAND

SDU Servicecentrum Uitgevers

Christoffel Plantijnstraat 2
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
Tel. (31-70) 378 98 80
Fax (31-70) 378 97 83
E-mail: sdu@sdu.nl
URL: <http://www.sdu.nl>

PORTUGAL

Distribuidora de Livros Bertrand Ld.ª

Grupo Bertrand, SA
Rua das Terras dos Vales, 4-A
Apartado 60037
P-2700 Amadora
Tel. (351) 214 95 87 87
Fax (351) 214 96 02 55
E-mail: dlo@ip.pt

Imprensa Nacional-Casa da Moeda, SA

Sector de Publicações Oficiais
Rua da Escola Politécnica, 135
P-1250-100 Lisboa Codex
Tel. (351) 213 94 57 00
Fax (351) 213 94 57 50
E-mail: spcoe@incm.pt
URL: <http://www.incml.pt>

SUOMI/FINLAND

**Akateeminen Kirjakauppa/
Akademiska Bokhandeln**

Keskuskatu 1/Centralgatan 1
PL PB 128
FIN-00101 Helsinki/Helsingfors
P/tfn (358-9) 121 44 18
F/tax (358-9) 121 44 35
Sähköposti: spe@akateeminen.com
URL: <http://www.akateeminen.com>

SVERIGE

BTJ AB

Traktörvägen 11-13
S-221 82 Lund
Tel. (46-46) 18 00 00
Fax (46-46) 30 79 47
E-post: btjeu-pub@btj.se
URL: <http://www.btj.se>

UNITED KINGDOM

The Stationery Office Ltd

Customer Services
PO Box 29
Norwich NR3 1GN
Tel. (44) 870 60 05-522
Fax (44) 870 60 05-533
E-mail: book.orders@theso.co.uk
URL: <http://www.isoofficial.net>

ISLAND

Bokabud Larusar Blöndal

Skólavörðustíg, 2
IS-101 Reykjavík
Tel. (354) 552 55 40
Fax (354) 552 55 60
E-mail: bokabud@simnet.is

SCHWEIZ/SUISSE/SVIZZERA

Euro Info Center Schweiz

c/o OSEC Business Network Switzerland
Stampfenbachstraße 85
PF 492
CH-8035 Zürich
Tel. (41-1) 365 53 15
Fax (41-1) 365 54 11
E-mail: eics@osec.ch
URL: <http://www.osec.ch/eics>

BÁLGAŘIA

Europress Euromedia Ltd

59, blvd Vitosh
BG-1000 Sofia
Tel. (359-2) 980 37 66
Fax (359-2) 980 42 30
E-mail: Milena@mboc.ctb.bg
URL: <http://www.europressbg>

CYPRUS

Cyprus Chamber of Commerce and Industry

PO Box 21455
CY-1508 Nicosia
Tel. (357-2) 88 97 52
Fax (357-2) 86 10 44
E-mail: demetrap@ccci.org.cy

EESTI

Eesti Kaubandus-Tööstuskoda

(Estonian Chamber of Commerce and Industry)
Toom-Kooli 17
EE-10130 Tallinn
Tel. (372) 646 02 44
Fax (372) 646 02 45
E-mail: info@koda.ee
URL: <http://www.koda.ee>

HRVATSKA

Mediatrade Ltd

Pavla Hatza 1
HR-10000 Zagreb
Tel. (385-1) 481 94 11
Fax (385-1) 481 94 11

MAGYARORSZÁG

Euro Info Service

Szt. István krt.12
III emelet 1/A
PO Box 1039
H-1137 Budapest
Tel. (36-1) 329 21 70
Fax (36-1) 349 20 53
E-mail: euroinfo@euroinfo.hu
URL: <http://www.euroinfo.hu>

MALTA

Miller Distributors Ltd

Malta International Airport
PO Box 25
Luqa LQA 05
Tel. (356) 66 44 88
Fax (356) 67 67 99
E-mail: gwirth@usa.net

NORGE

Swets Blackwell AS

Hans Nielsen Hauges gt. 39
Boks 4901 Nydalen
N-0423 Oslo
Tel. (47) 23 40 00 00
Fax (47) 23 40 00 01
E-mail: info@no.swetsblackwell.com
URL: <http://www.swetsblackwell.no>

POLSKA

Ars Polona

Krakowskie Przedmieście 7
Skr. pocztowa 1001
PL-00-950 Warszawa
Tel. (48-22) 826 12 01
Fax (48-22) 826 62 40
E-mail: books119@arspolona.com.pl

ROMÂNIA

Euromedia

Str. Dionisie Lupu nr. 65, sector 1
RO-70184 Bucuresti
Tel. (40-1) 315 44 03
Fax (40-1) 312 96 46
E-mail: euromedia@malcity.com

SLOVAKIA

Centrum TV SR

Nám. Slobody, 19
SK-81223 Bratislava
Tel. (421-7) 54 41 83 64
Fax (421-7) 54 41 83 64
E-mail: europ@guestnik.sk
URL: <http://www.sltk.stuba.sk>

SLOVENIJA

GV Založba

Dunajska cesta 5
SLO-1000 Ljubljana
Tel. (386) 613 09 1804
Fax (386) 613 09 1805
E-mail: europ@guestnik.si
URL: <http://www.gvzalozba.si>

TÜRKİYE

Dunya Infotel AS

100, Yıl Mahallesi 34440
TR-80050 Bagcilar-Istanbul
Tel. (90-212) 629 46 89
Fax (90-212) 629 46 27
E-mail: aktuel.info@dunya.com

ARGENTINA

World Publications SA

Av. Cordoba 1877
C11-200 AAA Buenos Aires
Tel. (54-11) 48 15 81 56
Fax (54-11) 48 15 81 56
E-mail: wpbooks@infovia.com.ar
URL: <http://www.wpbooks.com.ar>

AUSTRALIA

Hunter Publications

PO Box 404
Abbotsford, Victoria 3067
Tel. (61-3) 94 17 53 61
Fax (61-3) 94 19 71 54
E-mail: jpdavies@ozemail.com.au

BRESIL

Livraria Camões

Rua Bittencourt da Silva, 12 C
CEP
20049-900 Rio de Janeiro
Tel. (55-21) 262 47 76
Fax (55-21) 262 47 76
E-mail: livraria.camoes@incm.com.br
URL: <http://www.incm.com.br>

CANADA

Les éditions La Liberté Inc.

3020, chemin Sainte-Foy
Sainte-Foy, Québec G1X 3V6
Tel. (1-613) 658 37 63
Fax (1-800) 567 54 49
E-mail: liberte@mediom.qc.ca

Renouf Publishing Co. Ltd

5369 Chemin Canotek Road, Unit 1
Ottawa, Ontario K1J 9J3
Tel. (1-613) 745 26 65
Fax (1-613) 745 76 60
E-mail: order.dept@renoufbooks.com
URL: <http://www.renoufbooks.com>

EGYPT

The Middle East Observer

41 Sherif Street
Cairo
Tel. (20-2) 392 69 19
Fax (20-2) 393 97 32
E-mail: inquiry@meobserver.com
URL: <http://www.meobserver.com.eg>

MALAYSIA

EBIC Malaysia

Suite 45.02, Level 45
Plaza MBI (Letter Box 45)
8 Jalan Yap Kwan Seng
50450 Kuala Lumpur
Tel. (60-3) 21 62 92 98
Fax (60-3) 21 62 61 98
E-mail: ebic@tm.net.my

MÉXICO

Mundi Prensa México, SA de CV

Rio Pánuco, 141
Colonia Cuauhtémoc
MX-06500 México, DF
Tel. (52-5) 533 56 58
Fax (52-5) 514 67 99
E-mail: 101545.2361@compuserve.com

SOUTH AFRICA

Eurochamber of Commerce in South Africa

PO Box 781738
2146 Sandton
Tel. (27-11) 884 39 52
Fax (27-11) 883 55 73
E-mail: info@eurochamber.co.za

SOUTH KOREA

The European Union Chamber of Commerce in Korea

5th Fl., The Shilla Hotel
202, Jangchung-dong 2 Ga, Chung-ku
Seoul 100-392
Tel. (82-2) 22 53-5631/4
Fax (82-2) 22 53-5635/6
E-mail: eucock@eucock.org
URL: <http://www.eucock.org>

SRI LANKA

EBIC Sri Lanka

Trans Asia Hotel
115 Sir Chittampalam
A. Gardiner Mawatha
Colombo 2
Tel. (94-1) 074 71 50 78
Fax (94-1) 44 87 79
E-mail: ebicsl@slnet.lk

T'AI-WAN

Tycoon Information Inc

PO Box 81-466
105 Taipei
Tel. (886-2) 87 12 88 86
Fax (886-2) 87 12 47 47
E-mail: euטיפe@ms21.hinet.net

UNITED STATES OF AMERICA

Bernan Associates

4611-F Assembly Drive
Lanham MD 20706-4391
Tel. (1-800) 274 44 47 (toll free telephone)
Fax (1-800) 865 34 50 (toll free fax)
E-mail: query@bernan.com
URL: <http://www.bernan.com>

**ANDERE LÄNDER
OTHER COUNTRIES
AUTRES PAYS**

Bitte wenden Sie sich an ein Büro Ihrer Wahl/Please contact the sales office of your choice/Veuillez vous adresser au bureau de vente de votre choix

Office for Official Publications of the European Communities
2, rue Mercier
L-2985 Luxembourg
Tel. (352) 29 29-42455
Fax (352) 29 29-42758
E-mail: info-info-opoce@cec.eu.int
URL: <http://publications.eu.int>



KONTORET FOR DE EUROPÆISKE FÆLLESSKABERS
OFFICIELLE PUBLIKATIONER

L-2985 Luxembourg

ISBN 92-894-3139-3



9 789289 431392