

# CONSORȚIUL DE EXPORT - O NOUĂ STRATEGIE ÎN PENETRAREA PIEȚELOR EXTERNE

*PROF. UNIV DR. GH. CARAIANI*  
*Universitatea Româno-Americană*

## **1. Aspecte generale**

Datorită mărimii IMM-urile au dificultăți în exportul pe o piață străină, lipsindu-le cunoștințele și mijloacele financiar, neîndeplinind cerințele, iar calitatea și cantitatea produselor fiind de cele mai multe ori neatractive pentru cumpărătorii străini. Prin combinarea cunoștințelor, resurselor financiare și a contractelor într-un consorțiu, IMM pot îmbunătăți semnificativ potențialul de export și să reducă costurile și riscurile implicate în pătrunderea pe o piață străină.

Deși există câteva tipuri de consorții de export, cel mai important factor este acela că acestea își pot atinge țelul prin promovarea produselor membrilor săi sau prin vânzarea directă, în ambele cazuri, o multitudine de servicii sunt oferite membrilor, de la servicii administrative, activități promoționale până la servicii care îmbunătățesc operațiunile membrilor săi.

## **2. Ce este un consorțiu de export**

Un consorțiu de export este o alianță voluntară a firmelor care au ca obiectiv promovarea bunurilor și serviciilor membrilor săi în străinătate și facilitarea exportului acestor produse prin acțiuni comune. Membrii consorțiului realizează că acțiunea de cooperare trebuie să prevaleze competiția pentru a avea acces la piețele cheie și la tehnologia modernă. Un consorțiu de export poate fi văzut ca o strategie pe termen mediu sau lung a cooperării între firme care acționează ca un furnizor specializat în facilitarea accesului pe piețele străine. Cele mai multe consorții sunt entități non-profit. Serviciile sunt cele furnizate exclusiv firmelor membre. Din moment ce IMM au cele mai multe beneficii dacă fac parte dintr-un consorțiu, membrii sunt destul de puțini. În Italia, 80% din firmele membre ale unui consorțiu au mai puțin de 50 de angajați (Fedexport, 1998).

Membrii acestui tip de consorțiu își mențin autonomia managementului, cadrului legal și financiar, astfel firmele își realizează obiectivele strategice prin gruparea într-o entitate legală separată care nu implică pierderea identității nici unui membru. Aceasta este diferența principală dintre consorțiu și oricare alt tip de alianță strategică. Un consorțiu diferă de o fuziune prin faptul că toate firmele implicate își păstrează statutul legal original și conducerea fiecărei firme își păstrează independența.

Un consorțiu nu trebuie confundat cu o cooperativă, chiar dacă ambele reprezintă o formă de asociere, principiile și filozofia ce unesc membrii cooperativei diferă considerabil de cele ce conduc un consorțiu.

Cooperativa urmărește să strângă puterea membrilor ei pentru a mări puterea de negociere și să folosească orice mijloc pe care îl au la dispoziție. În cazul unui consorțiu, slăbiciunea membrilor lui constituie motiv de uniune.

Consoțiiul de export există nu numai între firmele din sectorul de manoperă ci și în sectorul serviciilor și artizanatului, în Italia, țara cu cea mai mare experiență în domeniul consorțiilor, sectoarele cele mai importante în consorțiu sunt:

- Fabrii, mașini, inginerie;
- Textile, îmbrăcăminte, pielărie, încălțăminte;
- Măncare, vin, băuturi;
- Chimicale;
- Lemn și mobilă;
- Sticlă, cristale;
- Industria construcțiilor și sectoare comune;
- Electronice, tehnologie electronică și instrumente optice;
- Bijuterii.

### **1.3. De ce să optăm pentru un consorțiu de export?**

De cele mai multe ori IMM au dificultăți de a intra pe piețele externe. Consorțiiul de export nu numai că își ajută membrii să exporte ci aduce și alte beneficii.

#### **1.3.1 Dificultatea de a exporta a IMM**

Stabilirea succesului pe piețele străine este mult mai dificil de realizat decât pe piețele naționale. EVEVI sunt oprite să exporte de complexitatea afacerilor exportatoare și de riscurile implicate.

Fără cunoștințe și pregătire, operațiunile de export sunt sortite eșecului și pot să periclitizeze stabilitatea financiară a întreprinderii ca întreg.

Dovezile demonstrează că în timpul primelor faze de export eșecul este la cote destul de ridicate. Pentru a dezvolta exportul pe piață este nevoie de know-how (cunoștințe), efort și resurse financiare. Piețele străine au anumite particularități și cerințe stringente, acestea îndeplinesc dorințele consumatorilor dar și cerințele tehnice și reglate ale țărilor recipient. Firmele care vor să exporte trebuie să identifice piețele străine corespunzătoare să contracteze distribuitorii locali și/sau consumatorii majori, să afle preferințele clienților, să adapteze calitatea și prețul produselor corespunzător și să le permită să inspecteze produsele și să depună cererile.

În multe cazuri, firmele trebuie să obțină certificarea metodelor de producție în conformitate cu anumite standarde tehnice și de mediu.

În sfârșit, este dificil să se atingă un nivel semnificativ al exporturilor fără a oferi un produs complet. Abilitățile necesare și costurile pentru a îndeplini aceste cerințe sunt de obicei peste capacitățile IMM.

Pentru a exporta cu succes, firmele trebuie să îndeplinească anumite condiții:

- Toată gama de mașini care să fabrice un produs complet;
- Capacitatea de producție și capital de lucru pentru a satisface volumul de cerințele cumpărătorilor străini;
- Tehnologie pentru a îndeplini calitatea cerută la export;

- Conformitate cu standardele tehnice și de mediu și cu legislația străină;
- Infrastructura exporturilor;
- Expunere pe piețele exportatoare și mijloace de a realiza sondaje;
- Tehnici de marketing și crearea imaginii produselor exportate;
- Abilități de comunicare și negociere;
- Capacități și facilități administrative;
- Conștientizarea stimulentele de a exporta din partea schemelor guvernamentale.

Majoritatea firmelor mici, în special cele din economii în dezvoltare nu îndeplinesc aceste cerințe și ca atare nu au mijloace pentru a stabili cu succes prezența pe piețele externe.

Multe IMM-uri sunt conduse ca afaceri de familie. Patronii lor folosesc, deseori, metode rudimentare de conducere, au mijloace financiare limitate și nu sunt familiarizați cu cerințele și caracteristicile consumatorilor de pe piețele străine. Astfel ei văd pătrunderea pe aceste piețe riscantă și nu văd beneficiile posibile care să justifice efortul și costurile implicate.

### **1.3.2 Consorțiul de export: O soluție posibilă**

Cooperând cu un consorțiu, care combină expertiza și mijloacele financiare ale câtorva firme, IMM pot trece peste obstacolele enumerate mai sus și pot intra efectiv pe piețele străine dezvoltând afacerea, reducând costurile și riscurile, în același timp, membrii pot îmbunătăți profitabilitatea, să obțină câștigurile eficienței și acumulării de cunoștințe.

Reducerea riscurilor. Prin îmbunătățirea accesului la informații de pe piețele străine și prin conducerea la o mai mare diversificare a exporturilor, consorțiile au scăzut semnificativ riscul exporturilor și explorării oportunităților de afaceri în străinătate. Diversificarea este obținută prin creșterea numărului de piețe țintă precum și prin reducerea fluctuațiilor sezoniere ale exporturilor, mai ales când piețele sunt dispersate din punct de vedere geografic.

Îmbunătățirea profitului. Participarea într-un poate îmbunătăți profitul membrilor firmelor printr-o varietate de economii, dezvoltarea unei strategii de export și realizarea unui export stabil.

Prin exportul consorțiului membrii împart costurile împart costurile promoționale și administrative și astfel evită cheltuielile creării unui nou departament de export. Prin transportul comun și alte facilități de export, poate fi salvat timp și bani. În plus, consorțiul își ajută membrii să acționeze de la a furniza produse clienților (export reactiv) la dezvoltarea unei strategii de export în care activitățile de marketing local pot fi extinse și la specificațiile tehnice și/sau prețurile nu sunt doar prescrise de clienți (export activ). O abordare mai coordonată și de răspuns a pieței la o țară în mod deosebit poate fi dezvoltată. Când mai multe firme își combină forțele pentru a promova exporturile, își măresc puterea de negociere cu distribuitorii și clienții, în unele cazuri, consorțiul își poate chiar dezvolta propriul canal de distribuție. Intermediarii, pe care se bazează de cele mai multe ori firmele pot fi evitați și astfel profitul să se îmbunătățească.

Consortiul pentru export poate mări oportunitățile de export pentru membrii lui și astfel să obțină o poziție stabilă pentru export.

Ajutând firmele să-și extindă contactele și să creeze o legătură puternică cu clienții, consorțiul stabilizează exportul și poate ajuta membrii care exportau dinainte de alăturarea la consorțiu.

Câștigul eficienței. Cooperarea între firme de tipul consorțiului permite IMM să depășească provocările ivite datorate mărimii firmelor și să exploateze economiile de gamă și scară, care nu pot fi astfel exploatare de firme individual.

Combinând resursele financiare cu cele umane, împărțind informații și experiență, membrii unui consorțiu pot îmbunătăți și intensifica activitățile promoționale în străinătate, în plus, firma, individual, nu se poate descurca pe cont propriu cu sondajele de piață și dezvoltarea produsului. Mai mult, unindu-se, firmele membre furnizează o gamă mai largă de produse ca și o cantitate mai mare decât oricare altă firmă singură. Cu cât produsele sunt mai variate, cu atât consorțiul este mai atractiv pentru clienții străini. Astfel, competitivitatea produselor oferite pe o scară internațională crește.

Acumularea de cunoștințe. Unul din cele mai importante beneficii ale consorțiului pentru export este legat de acumularea de cunoștințe. Firmele care participă cu o experiență de export limitată și sunt la primele faze de export pe o piață străină. Participând într-un consorțiu, membrii își pot îmbunătăți: cunoștințele despre cum să opereze pe piețele străine, afacerile care nu sunt legate de export și cum să participe la alianțe. Exportul reprezintă un exemplu clasic despre „cum să înveți prin fapte făcând și învață să organizeze rețele, astfel putând stabili alianțe pentru viitoarele afaceri.

Consoțiile pentru export acționează ca un forum pentru diseminarea informațiilor și discuții. Cum consorțiul organizează activități ca de exemplu seminarii, cursuri pregătitoare, pot ridica gradul de conștientizare al membrilor în legătură cu industria și schimbările care au loc. Aceste activități pot face ca membrii să strângă informații și din alte domenii: metode de producție sau probleme de transport. Astfel, membrii devin conștienți de standardele tehnice și de calitate cerute la export.

#### **1.4. Tipuri de consorții pentru export**

Tipurile de consorții diferă prin serviciile pe care le oferă. Există consorții care oferă numai funcții de secretariat, traduceri sau sondaje de piață. Totuși, există și acelea care ajută membrii să-și dezvolte o strategie de export și includ o gamă mai largă de servicii (asistență legală, crearea unei mărci, alte forme de marketing, achiziționarea colectivă a informațiilor).

Cele două mari tipuri de consorțiu care se disting sunt cel promoțional și de vânzări, în funcție de această clasificare, identificăm:

- Consorțiul pe unul sau mai multe sectoare;
- Acționează consorțiul grupurilor competitorare și ale celor care oferă bunurile și serviciile complementare;
- Consorții regionale și cele care includ membrii din mai multe regiuni;
- Consorții care vizează o regiune în mod deosebit și cele care activează la scară globală.

Consoțțiile promoționale și de vânzări, în timp ce primul tip se referă la o alianță creată pentru a explora piețe de export specifice împărțind costuri logistice și promoționale, ultima reprezintă o entitate care canalizează exportul membrilor.

Consoțitul promoțional promovează produsele membrilor săi și îi ajută pe aceștia să intre pe piețele străine. Vânzările sunt efectuate direct de companiile asociate.

Consoțitul de vânzări, pe de altă parte, efectuează promovarea afacerii și organizarea vânzării produselor membrilor săi, Pentru a asigura o anumită imagine, aceste consoțții controlează calitatea produselor puse în vânzare. Deși numărul membrilor este limitat în consoțitul de vânzare, cel promoțional are un număr destul de mare de membrii. În consoțitul de vânzare, membrii firmelor împuternicesc o autoritate care să încheie contracte în numele lor cu managerii consoțitului. Există două tipuri de consoțitu pentru vânzări:

1. Consoțitu de vânzare-cumpărare (cumpărarea produselor de la membrii firmelor pentru a le revinde);
2. Consoțitu care acționează ca agenți de export.

Consoțitul de vânzare cumpărare negociază credite și plătește membrii pentru produse, pe când în cadrul consoțitului care acționează ca agenți de export, membrii trimit facturile lor proprii și încearcă să obțină plata din partea clienților lor. Cele mai multe consoțții de vânzare nu le permit membrilor să exporte pe cont propriu ci să recurgă la consoțitu. În funcție de consoțitu depind regulile care le sunt impuse membrilor; în timp ce consoțitul pentru vânzări aplică aceste reguli la toate produsele și țările, alte consoțții le aplică doar piețelor țintă și produselor vândute prin consoțitu.

Din moment ce membrii acționează ca un grup pe piețele străine, un comportament neadecvat, produse de calitate inferioară sau prețurile mari ale unui membru pot avea anumite consecințe asupra exportului celorlalți membrii. Acest lucru este mai probabil în consoțitul promoțional decât în cel de vânzări.

Este important ca documentele de încorporare să specifice măsurile care trebuie luate în aceste situații, de exemplu să se înlocuiască produsul firmei respective.

Consoțțiile noi nu trebuie să acționeze ca cele de vânzare cu membrii săi. Este util să înceapă promovând exporturile și să vândă produsele doar după ce consoțitul s-a maturizat. În Italia, consoțitul promoțional este întâlnit mai des decât cel de vânzări. În Spania, însă, consoțitul de vânzări tinde să predominie deși membrii au mai puțină autonomie.

Consoțitul pentru unul sau mai multe sectoare. Consoțitul pe un sector permite ca activitățile să se concentreze pe produsele firmelor membre, pentru că sunt mult mai omogene decât ale firmelor din consoțitul multisectorial. În plus, firmele care lucrează într-un singur domeniu tind să își cunoască mai bine afacerile decât cele care trebuie să opereze în mai multe sectoare. Avantajul principal al consoțitului multisectorial este faptul că există o gamă mai largă de produse care pot fi oferite. De exemplu, un consoțitu poate oferi o gamă întreagă de produse hoteliere (lift, mobilă, decorațiuni interioare, lumini, echipament pentru bucătărie).

Astfel se pot face economii pentru acest tip de consoțitu, doar dacă produsele sunt destul de apropiate astfel încât să se aplice aceleași metode promoționale pentru toate bunurile și serviciile. În ciuda varietății firmelor aflate într-un consoțitu multisectorial, grupul ar trebui să afișeze o imagine comună. Este esențial că produsele membrilor să fie compatibile din

punct de vedere al designului și calității. Membrii consorțiului multisectorial, spre deosebire de cel pe un singur sector împărtășesc doar interesul de a pătrunde pe piața străină.

Dacă firmele membre produc bunuri asemănătoare se pot vedea unii pe alții ca și competitori și să-și restrângă parteneriatul la anumite activități.

Acest lucru nu se poate extinde asupra membrilor consorțiului pe un singur sector, chiar și în același sector bunurile de obicei diferă unele de altele și astfel membrii să producă bunurile complementare.

Consortiul între competitori și între noncompetitori. Când consorțiile sunt alcătuite din competitori direcți, activitățile țintesc spre bunurile și serviciile produse, ajungând la economiile de scară. Există mai multe oportunități pentru a împărți proiectele R&D.

Datorită faptului că nu există încredere, cele mai multe firme nu vor să formeze alianțe cu concurența. Dacă consorțiul cuprinde firma competitoră, fiecare membru presează pe interesul personal, care va întâmpina rezistența altui membru.

Costurile de conducere ale Consortiului vor fi, deci, mai mari decât în cazul consorțiului pentru no-competitori. Există posibilitatea ca consorțiul să nu poată furniza cantitatea cerută.

Consortiile regionale și cele care cuprind membrii din mai multe regiuni. Dacă consorțiul cuprinde membrii dintr-o anumită regiune sau mai multe depinde de cine a avut inițiativa înființării consorțiului: organizarea națională a întreprinderii sau camera de comerț locală.

Consortiile naționale au avantajul de a aduce împreună firme dispersate geografic, astfel poate rezulta mai puțină competiție decât între membrii aceleiași regiuni. Consortiul regional, pe de altă parte, are un scop local, de exemplu: promovarea produselor alimentare specifice sau de artizanat. Aceste tipuri de consorțiu apar în anumite industrii. Consortiile care țintesc spre o anumită regiune și cele care activează la scară globală. Poziția geografică a activității consorțiului este o altă caracteristică care diferențiază consorțiile.

Dacă piețele vizate se află în aceeași arie geografică costurile operațiunii sunt minimalizate. Nu numai că costurile transportului sunt reduse, dar și informațiile și costurile de promovare datorită distanței dintre țări sunt mai mici.

Cu cât activitatea consorțiului trece la o scară globală cu atât diversificarea piețelor de export se mărește.

Pe lângă tipurile de consorții prezentate mai sus există clasificări specifice pe țări. În Spania se face distincție între consorțiul de origine și de destinație, care depind de locația sediului central. În timp ce primul se referă la consorțiul cu sediul central în țara de origine, al doilea se referă la consorțiul cu sediul central în străinătate, ambele tipuri își pot stabili sucursale în alte țări.

Experții au mai descoperit încă două tipuri de consorții: hard și soft. Consortiul „hard” este acel consorțiu cu obiective pe termen lung care probabil pot opera cu sau fără dezvoltarea parteneriatului. Consortiul „soft”, prin contrast este acel consorțiu format cu un scop anume și care se dizolvă în momentul în care misiunea este îndeplinită. Deși nu se obișnuiește, unele consorții soft se pot transforma în consorții hard când membrii realizează beneficiile muncii colective și își măresc responsabilitățile și obiectivele.

#### 4. Serviciile furnizate de consorțiile pentru export

Obiectivele și serviciile furnizate depind de consorțiul în chestiune, de aceea ne vom referi la consorțiul pentru export promoțional. Firmele membre văd consorțiul ca un furnizor de servicii promoționale care le ajută să creeze legături cu clienții din străinătate (prin participare la târguri), și consultanță în domeniile de activitate ale întreprinderilor.

Consortiile diferă de la cele care furnizează doar servicii de bază până la cele cu pachete de servicii complete. Consortiile pentru export abia înființate pot începe prin furnizarea serviciilor de secretariat, cercetare limitată și promovarea vânzărilor, se pot aventura în domenii cum ar fi crearea unei mărci comune, cumpărarea unui produs într-o stare avansată când cooperarea s-a dovedit a fi benefică și coeziunea socială a membrilor s-a solidificat. Majoritatea serviciilor furnizate de un consorțiu pentru export sunt expuse mai jos.

Consortiile pentru export permit IMM-urilor să beneficieze de o serie de servicii specializate care duc la o reducere a costurilor operaționale:

- Servicii de bază;
- Servicii administrative;
- Consultanță de export și interpretare, traduceri;
- Asistență legală;
- Crearea unui sistem de date informaționale;
- Asistență pentru transport și proceduri vamale;
- Stabilirea legăturilor cu instituții locale și naționale.
- Servicii legate de promovarea produselor membre:
- Publicitatea comună (catalog comun, website);
- Promovarea, organizarea și coordonarea firmelor la târguri și expoziții pe piața națională și internațională;
- Participarea reprezentanților firmelor la misiuni economice în țări străine;
- Găzduirea clienților potențiali;
- Crearea unei mărci și a activităților promoționale;
- Crearea de planuri de marketing, de promovare și comunicare colectivă;
- Relații cu publicul și activități de lobby.
- Servicii care depășesc activitățile de promovare:
- Informații despre dezvoltarea tehnică în domeniul respectiv;
- Organizarea de activități de instruire și seminarii;
- Studii de piață;
- Introducerea standardelor de calitate;
- Identificarea distribuitorilor și clienților;
- Stabilirea unei rețele de distribuție comune;
- Cercetare asupra proceselor tehnice;
- Cercetarea și dezvoltarea de noi produse;
- Selecționarea furnizorilor de materii prime, materiale și echipament;
- Cuplarea transportului;
- Asistență pentru obținerea certificatelor de calitate și a anumitor standarde (ISO 9000);
- Răspuns la o cerere de ofertă;
- Participare colectivă la ofertă;
- Recuperarea creditelor de la clienți;

- Negocierea acordurilor preferențiale cu bănci, agenții de voiaj, etc;
- Asigurarea eticii profesionale de către firmele membre.

Unul din cele mai importante servicii furnizate de consorțiu este organizarea participărilor la târguri și expoziții în străinătate. Datorită complexității firmele necesită asistență pentru a-și localiza un spațiu, un stand, transportul produselor, să organizeze publicitatea în cadrul târgului și să întâmpine vizitatorii. Membrii care nu au experiență în domeniu pot beneficia din colaborarea cu membrii experimentați ai consorțiului. Ei învață cum să-și prezinte compania și cum să interacționeze cu clienții străine, își îmbunătățesc abilitatea de a identifica dorințele clienților și realizează importanța standardelor de calitate.

Când participă tot colectivul pot fi reduse costurile pentru participanții individuali prin crearea unei broșuri comune și a unui stand comun. Unele consorții creează o imagine comună reducând astfel costurile pentru publicitate și pentru marcă. Dacă membrii vor independență își pot folosi propria imagine și marcă, dar și o marcă comună o imagine coerentă a consorțiului și membrilor săi. Prin seminarii, cursuri de instruire, R&D prezintă activități de cumpărare de echipament contribuind astfel la îmbunătățirea resurselor tehnice și umane care cresc productivitatea și competitivitatea firmelor. Seminariile organizate de consorțiu dau membrilor oportunitatea să discute despre inovații tehnologice sau adaptarea procesului de producție la cererile internaționale. Consorțiul oferă și cursuri de instruire: contabilitate, abilități la calculator, în negociere, marketing, și abilități tehnice.

În economia globală de astăzi logistica este un factor decisiv pentru competitivitatea firmelor. Consorțiile pentru export își pot ajuta membrii să optimizeze logistica operațiunilor de export prin servicii de management de inventariere, managementul operațiunilor, în India consorțiul de confecții Tirupur a promovat crearea unui container pentru a reduce întârzierile din transport și pentru a avea unde să depoziteze marfa. Un serviciu important este reprezentat de stabilirea legăturilor cu instituțiile locale și naționale. Consorțiul are mai multe șanse de a primi ajutor financiar și de a negocia linii de credit pentru firmele membre. În cele mai multe cazuri, firmele membre nu trebuie să participe la toate activitățile consorțiului ci își pot alege activitățile care le sunt cel mai utile pentru export și pentru care vor să plătească o taxă. Serviciile oferite de consorțiu depind de numărul de membrii pe care acesta îi deține.

Pentru a oferi servicii de calitate este necesar dialogul dintre conducerea consorțiului și firmele membre, aceasta necesitând participarea firmelor la crearea și implementarea activităților. Firmele membre se pot aștepta să fie ajustate la crearea de noi oportunități de afaceri de către consorțiu. Consorțiul implementează și alte elemente în activitatea firmelor, cum ar fi: selecția intermediarilor pe piețele țintă sau participarea la târguri. Pentru a avea efect activitățile prestate de consorțiu trebuie să aibe un rol complementare pe lângă cel al firmelor membre.

## **Bibliografie**

1. Comazzi, G. (2002), Le consortium Italiens. La voie italienne pour l'internationalisation, Workshop presentation, Tunis.
2. Danish Agency for Development of Trade and Industry & Ministry of Business and Industry (1996), Evaluation of the „Network cooperation programme" 1989-1992.
3. Eguiluz, A. (2002), Leş Consortia d'Exportation - L'expérience espagnole, Workshop Presentation, City.



4. Federexport (1998), *La Vocazione all'Export del Sistema Italia: Consorzi e aziende a confronto*, Rome.
5. Nadvi, K. and Barrientos, S. (2003), *Industrial Clusters and Poverty Alleviation, Study undertaken for UNIDO*, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton.
6. Nesheim, T. (1995), *The Norwegian Business Network Programme - Content, context, and output*, Working Paper No. 05/1995, University of Oslo, Bergen.
7. Norwegian Industrial and Regional Development Fund (1995), *Business Network manual. A tool for developing business co-operation*. Oslo.
8. Renart, LL. G. (1997), *Consortios para la exportacion: en busca del major aliado*. Voi. 16 of the IESE Business Management Library, Ediciones Folio, Barcelona.
9. Renart, LL. G. (1999), „Consortios de exportacion y otros tipos de alianzas estrategicas entre empresas", *Boletin Economico del ICE* no. 2627, 13-19 September 1999, section „Aula de Formacion", pp. I-XVI, Ministry of Economy and Finance, Madrid.
10. Renart, LL. G. (2002), *The cycle of a Single Company's Involvement in an Export Consortium*, Research Paper No. 477, IESE Business School, University of Navarra, Barcelona.
11. Rosenfeld, S. (1996), *Does Cooperation enhance competitiveness? Assessing the impact of inter-firm collaboration*", *Research Policy*, voi. 25, pp.247-263.
12. Snodgrass, D. And Biggs, T. (1996), *Industrialization and the Small Firm, Patterns and Policies*, Co-publication of the International Center for Economic Growth and the Harvard Institute for International Development, San Francisco.
13. UNIDO/UNDP (2001), *Writing a Preliminary Business Plan*, Village Industries Promotion Series, Voi. 1, Vienna.
14. Welch, D., Welch, L., Wilkinson, I.F. and Young, L.C. (1996), *Network Analysis of a new export grouping scheme: The Role of economic and non-economic relations*, *International Journal of Research in Marketing*, Voi. 13, pp. 463-477.
15. Welch, L. (1992), *The use of Alliances by Small Firms in Achieving Internationalization*, *Scandinavian International Business Review*, Voi. 1, No.2, pp. 21-37.
16. Welch, L. And Joynt, p. (1987), „Grouping for Export: An Effective Solution?", *Managing Export Entry and Expansion: Concepts and Practice*, Edited by p. J. Rosson and S. J. Reid, Praeger, New York, pp. 54-70.