

# STRATEGIC PARTNERSHIPS



AN ENTREPRENEUR'S  
GUIDE TO  
JOINT VENTURES  
AND ALLIANCES

ROBERT L. WALLACE

---

*Author of Black Wealth and Soul Food*

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ В БИЗНЕСЕ

# STRATEGIC PARTNERSHIPS

AN ENTREPRENEUR'S GUIDE TO JOINT  
VENTURES AND ALLIANCES

Dearborn<sup>2</sup>  
Trade Publishing

РОБЕРТ Л. УОЛЛЕС

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ В БИЗНЕСЕ

Технологии построения  
долгосрочных партнерских отношений  
и создания совместных предприятий



ДОБРАЯ КНИГА

Москва 2005



**УОЛЛЕС Р.Л.**

**Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий / Пер с англ. – М.: Добрая книга, 2005. – 288 с.**

**ISBN 5-98124-061-X**

**Strategic Partnerships by Wallace, Robert**

**0 7931 8828 8**

**Перевод с англ.: И. Малкова**

**Редактор: М. Драпкина**

**Корректор: А. Калинин**

**Верстка: Д. Жаровский**

В современном бизнесе консолидация стала самым обычным явлением. Во многих отраслях доминирует несколько крупных корпораций. Каким же образом предприятиям малого бизнеса не только выжить в таких условиях, но и увеличить свою долю рынка? По мнению опытного предпринимателя и консультанта Роберта Л. Уоллеса, ответ на этот вопрос заключается в создании совместных предприятий и стратегических альянсов с другими компаниями.

В своей книге «Стратегические альянсы в бизнесе» Р. Уоллес подробно рассказывает, как планировать, создавать и развивать успешное партнерство в бизнесе. В книге приводится множество конкретных примеров заключения деловых союзов, а также рассказывается о деятельности крупных компаний: Toyota, Procter & Gamble, Ford, Verizon и Microsoft, которые поощряют и стимулируют создание альянсов среди своих поставщиков.

## **ИЗДАТЕЛЬСТВО «ДОБРАЯ КНИГА»**

**Телефон для оптовых покупателей: (095) 200-2094**

**Адреса для переписки / e-mail: mail@dkniga.ru**

**Адрес нашей страницы в сети Интернет: [http:// www.dkniga.ru](http://www.dkniga.ru)**

**Книга издана при содействии**

**ОАО «НАЦИОНАЛЬНЫЙ КОСМИЧЕСКИЙ БАНК»**

**Права на издание книги на русском языке получены по соглашению с Dearborn Trade Publishing.**

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в информационных системах или передача в любой форме и любыми средствами – электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными – любой части этой книги запрещено без письменного разрешения владельцев авторских прав.

**Сделано в России**  
**ISBN 5-98124-061-X**

© 2004 by Robert L. Wallace  
© ООО Издательство «Добрая книга»,  
2005, – перевод и оформление

|                                                                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ОТ АВТОРА . . . . .                                                                                                        | 7   |
| ОБ АВТОРЕ . . . . .                                                                                                        | 11  |
| ВВЕДЕНИЕ. . . . .                                                                                                          | 13  |
| 1. СУЩНОСТЬ СОВМЕСТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ . . . . .                                                                              | 23  |
| Кейс. <i>Обретение нового взгляда на проблему.</i> . . . .                                                                 | 43  |
| 2. СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ:<br>КОГДА АКТУАЛЬНО ЕГО СОЗДАНИЕ? . . . . .                                                      | 53  |
| Кейс. <i>От церковной скамьи —<br/>        к успешному совместному предприятию</i> . . . . .                               | 69  |
| Кейс. <i>Procter &amp; Gamble поощряет<br/>        формирование альянсов<br/>        среди своих поставщиков</i> . . . . . | 77  |
| 3. МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА . . . . .                                                                            | 85  |
| Кейс. <i>Делая автомобили,<br/>        приобретаем поставщиков.</i> . . . .                                                | 97  |
| 4. ДОВЕРИЕ ДОЛЖНО БЫТЬ ВЗАИМНЫМ . . . . .                                                                                  | 105 |
| Кейс. <i>Создание новых альянсов<br/>        в корпорации Microsoft.</i> . . . .                                           | 124 |

|     |                                                                                                                          |     |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.  | ДЕРЖИТЕСЬ МОГО . . . . .                                                                                                 | 131 |
|     | <i>Кейс. Корпоративный опыт<br/>    помогает предпринимателям<br/>    решать проблемы альянсов . . . . .</i>             | 146 |
| 6.  | ГОТОВА ЛИ ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ? . . . . .                                                                                    | 153 |
|     | <i>Кейс. Freddie Mac: две точки зрения<br/>    на стратегические альянсы . . . . .</i>                                   | 173 |
| 7.  | УЗНАЙТЕ СВОЕГО ПАРТНЕРА . . . . .                                                                                        | 179 |
|     | <i>Кейс. Факторы успеха:<br/>    наблюдения руководителя NMSDC . . . . .</i>                                             | 196 |
| 8.  | ЗАСТАВЬТЕ ЭТО РАБОТАТЬ... . . . .                                                                                        | 203 |
|     | <i>Кейс. Корпорация Toyota:<br/>    создание долговременных альянсов. . . . .</i>                                        | 218 |
| 9.  | ЮРИДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ<br>И СТРАТЕГИИ ВЫХОДА . . . . .                                                                      | 223 |
|     | <i>Кейс. Verizon: распространение идеи<br/>    стратегического партнерства . . . . .</i>                                 | 237 |
| 10. | КОГДА ПРОИГРЫШ<br>ПРЕВРАЩАЕТСЯ В ВЫИГРЫШ . . . . .                                                                       | 243 |
|     | <i>Кейс. Eastman Kodak Company:<br/>    в фокусе — установление отношений<br/>    с начинающими компаниями . . . . .</i> | 248 |
|     | ПРИЛОЖЕНИЕ . . . . .                                                                                                     | 257 |

**Ч**ем старше я становлюсь, тем большее смирение испытываю. Прожитые годы ясно показали мне: люди, встречавшиеся на моем жизненном пути, были посланы Богом, чтобы помочь мне. Я благодарен Богу за то, что Он заботится обо мне гораздо больше, чем я сам. Я никогда не мечтал о достижении столь многого за такое короткое время. Благодарю Тебя, Господи, за то, что Ты позволил мне это...

Я в неоплатном долгу перед моими родителями, Ирэн, Леоном, Дэниэлом, Иезекией и Эдит, которые жертвовали всем ради того, чтобы моя жена и я смогли жить лучше, чем они. Я благодарю своих братьев — Ричарда, Рональда, Рэнди и Раймонда — за то, что они всегда поддерживали меня в дни нашего нелегкого детства и помогали мне не забывать о моих мечтах. Мои дети, Роберт-младший, Джошуа, Ашана, Коллин, Джордан, Тэйлор, Джеймс, Роберт III и Эйла, заставляли меня мечтать, и я благодарен им за этот дар.

Я убежден, что, помимо собственной семьи, мне помогают люди во всем мире. Во-первых, это мой умный и творческий менеджер по связям с общественностью Мишель Ратман, CEO корпорации Impact Communications. Мишель со своей помощницей Лизой Ландерс оказали мне неоценимую помощь в реализации моих мыслей и идей. Выражаю горячую признательность моей «соучастнице

по преступлению» Джинне Йокум, президенту Tuscaroga Communications, неустанно сотрудничавшей со мной во время написания этой книги. Она — настоящий профессионал, работать с ней было очень приятно. Особую благодарность я хочу выразить моему агенту Андреа Педолски за то, что она нашла новые области для распространения идей моей книги.

Помимо помощи извне, я получал и внутреннюю поддержку двух своих компаний, BiThGroup Technologies и EntreTeach Learning Systems, которые изо всех сил старались сделать так, чтобы предприятия успешно работали, в то время как я размышлял о новых путях к успешному бизнесу. Я благодарен Ким, Карен, Уэйну, Доннелу, Генри, Кори и Райану; надеюсь, что был благословением для них, ибо они были подлинным благословением для меня.

Эта книга никогда не была бы написана, если бы не деятельность сотен предпринимателей и корпораций, которую я исследовал на протяжении последних двадцати двух лет. Особую признательность я выражаю своим друзьям в Toyota, Xerox, Управлении по делам меньшинств при губернаторе штата Мэриленд, Procter & Gamble, Allston Communications, High Impact Marketing, Safeway, Verizon, The Broadview Group, Bennett, Hutt & Company, AT&T, Cimmings, Johnson Controls, Ford Motor Company, Microsoft, NMSDC, Kodak и Freddie Mac — за то, что они внесли очень ценный вклад в исследования, положенные в основу этой важной книги.

Наконец, поскольку я начал с выражения благодарности Богу, хочу закончить благодарностью спутнице моей жизни, моему другу и моей единственной любви — горячо любимой жене Каролине. Во всем своем блеске,

великолепии и добродетели она является олицетворением женщины, описанных в 31-й главе Книги Притч. С той поры, как мы оба были студентами Пенсильванского университета, в любой ситуации я всегда мог рассчитывать только на две вещи — на любовь Бога и любовь Каролины. Этот мир стал лучше, потому что в нем нашлось место для нее; для меня великая честь называться ее мужем.





**Р**

оBERT Л. Уоллес — известный во всем мире инженер, предприниматель, автор книг и статей, лектор, преподаватель и консультант по вопросам микропредприятий, малого бизнеса и корпораций. Он начал исследовать динамику успеха в бизнесе, участвуя на старшем курсе Школы бизнеса Амоса Така в Дартмутском колледже, и стал признанным экспертом в вопросах предпринимательства, конкуренции между подразделениями внутри одного и того же предприятия, совместных предприятий и стратегического партнерства. Тысячи бизнесменов были участниками семинаров и мастер-классов, которые он проводит как в Соединенных Штатах, так и во всем мире.

Р. Уоллес — основатель трех компаний: BiTHGroup Technologies, inc. (<http://www.birthingroup.com>), EntreTeach Learning Systems, LLC (<http://www.entreteach.com>) и Skelemetrics, LLC (проекта по созданию предприятий с целью коммерческого продвижения технологий). В течение 27 лет работы на предприятиях и в корпорациях IBM, DuPont, Procter & Gamble, Westinghouse и многих других он занимал должности генерального директора предприятия, коммерческого директора, руководителя отделом сбыта и маркетинга, технического директора, руководителя научно-исследовательских работ, руководителя по разработке деловой стратегии и директора-распорядителя. Он получил степень бакалавра



по технологии машиностроения и прикладной механике в Школе машиностроения при Пенсильванском университете, а также степень магистра по управлению бизнесом в Школе бизнеса Амоса Така в Дартмутском колледже; ему была присвоена степень почетного доктора философии в Sojourner Douglas College.

Р. Уоллес — автор многочисленных публикаций. Его перу принадлежат книги: «Богатство черных благодаря деятельности черных предпринимателей» (*Black Wealth through Black Entrepreneurship*), «Богатство черных: ваш путь к успеху малого бизнеса» (*Black Wealth: Your Road to Small Business Success*) и «Пища для души: 52 принципа успеха черных предпринимателей» (*Soul Food: 52 Principles for Black Entrepreneurial Success*), а также «Принципы Ssesse: как достичь благосостояния, опираясь на веру» (*The Ssesse Principles: Guidelines for Creating Wealth through Faith, готовится к печати*). Р. Уоллес — член правлений различных организаций, в том числе GE Center for Financial Learning, Baltimore Workforce Investment Board, The Gilman School, Center Stage Playhouse, Maryland Hawk Corporation, State of Maryland Information Technology Board и Advanced Technology Commission of Maryland. Он — прихожанин Церкви Адвентистов Седьмого Дня в Бринклоу, женат на Каролине Грин и живет в Говард-Каунти, штат Мэриленд, вместе со своей женой, шестью детьми и двумя внуками.

**Н**а протяжении двадцати лет я работал над выявлением факторов, определяющих успех предпринимателя. Исследуя множество предприятий в сфере крупного и малого бизнеса, я постоянно убеждался в том, что создание совместных предприятий и стратегического партнерства – одна из самых могущественных стратегий, обеспечивающих продвижение компаний по пути экономического процветания.

Если совместное предприятие хорошо работает, оно дает участникам возможность учиться друг у друга и извлекать взаимную выгоду, а также позволяет им получить такие результаты, которые были бы невозможны при работе порознь. В этой книге вы прочтете о том, как организовывать совместные предприятия именно таким образом, чтобы ваша компания могла добиться процветания, которого ей никогда не удастся достичь самостоятельно.

Впервые я осознал уникальные возможности совместных предприятий в 1982 г., когда, будучи студентом-старшекурсником в Школе бизнеса Амоса Така в Дартмутском колледже, начал изучать природу предпринимательства. Именно тогда я приступил к осуществлению своего двадцатилетнего исследовательского проекта, вылившегося в создание модели четырех квадрантов успеха предпринимательской деятельности (*Wallace 4 Quadrant Model of Entrepreneurial Success*). Согласно этой модели (ее основные

принципы изложены в моей первой книге) для повышения вероятности долгосрочного успеха своей деятельности предприниматель должен сосредоточить внимание на следующих четырех областях (квадрантах):

1. Знание самого себя (для максимального развития своих способностей и расширения возможностей выполнять работу и решать задачи).
2. Знание своей стратегии (для построения моста через пропасть между настоящим и будущим своей предпринимательской деятельности).
3. Знание окружающего мира (чтобы сохранять гармонию между своей стратегией деловой активности и ограничениями и директивами, существующими в мире).
4. Знание своих ресурсов и возможностей их использования (для того чтобы воспользоваться успехами и неудачами предшественников).

Создание совместных предприятий чрезвычайно тесно связано с моделью успеха предпринимательской деятельности. По сути дела, создание совместного предприятия — логически неизбежный следующий шаг предпринимателя после проведения анализа и тщательного критического рассмотрения своей деятельности, которые необходимы для прохождения моей модели. Далее я буду говорить о том, что организация совместного предприятия требует прежде всего анализа собственной организации (квадрант 1). Исключительно важно для совместного предприятия планирование (квадрант 2), равно как и знание окружающего мира, в котором работаете вы и ваш потенциальный партнер (квадрант 3). Наконец, вы можете существенно повысить свои шансы на

успех совместного предприятия, изучив опыт создания стратегических альянсов другими предпринимателями (квадрант 4).

После завершения теоретического исследования предпринимательства я много путешествовал по США и другим странам, встречался с десятками предпринимателей малого бизнеса. В моей компании EntreTeach Learning Systems, LLC, занимающейся вопросами обучения и проведения тренингов, мы разбили этих предпринимателей на три основные категории — начинающие предприниматели, предприниматели с ограниченным опытом и опытные предприниматели. С 1994 г. я провожу тренинги для этих групп бизнесменов, а также выступаю в качестве консультанта и советника для владельцев собственного бизнеса и организаций, оказывающих различную поддержку бизнесу. Все, что я узнавал за время своих путешествий от предпринимателей и участников моих тренингов, лишь укрепляло мою веру в огромный потенциал совместных предприятий, являющихся настоящим двигателем роста и успеха бизнеса.

## МИР ГОТОВ К ПЕРЕМЕНАМ

В настоящее время в экономике вступают в силу факторы, которые настойчивее, чем когда-либо прежде, заставляют владельцев малого бизнеса прибегать к силе совместных предприятий.

**Возникновение экономики, ориентированной на потребителя.** На наш способ ведения бизнеса огромное влияние оказывает ориентированность современной экономики на потребителя, который очень умен, грамо-

тен, чрезвычайно требователен (и зачастую не склонен прощать); при этом он нередко имеет возможность выбирать себе продавца. Такой потребитель с широкими полномочиями способен заставить (и заставляет) бизнес вести дела на долгосрочной основе, последовательно и надежно. На мой взгляд, большинство предприятий сами по себе не смогут удовлетворить требования потребителей, если в течение длительного времени не станут выделять на это значительные финансовые и прочие ресурсы. Конечно, существует альтернатива тому, чтобы вступить на эту новую и неизведанную экономическую территорию в одиночку: она заключается в разделении риска с другим предприятием, что позволит расширить видение и решить параллельные задачи.

**Технологии нейтрализуют время и пространство.** Технологический прогресс существенно ослабил влияние времени и пространства в мире бизнеса; это позволяет мелким и средним предприятиям успешно удовлетворять потребности крупных корпораций, что было невозможно ранее. Сейчас корпорациям и правительственным учреждениям не приходится автоматически делать выбор только в пользу IBM, а не менее крупной организации, например моей компании BiTHGroup Technologies Inc., просто потому, что IBM крупнее и имеет в своем распоряжении больше ресурсов. Крупные компании сейчас непосредственно столкнулись с тем, что предприятия малого бизнеса намного превосходят их в соотношении цены и прибыли, и поэтому зачастую готовы рассматривать возможность партнерства с ними. Это открывает широкие возможности для мелких и средних компаний и позволяет им поставлять важные услуги корпорациям

в процессе отношений, которые гораздо больше напоминают партнерство по сравнению с отношениями между продавцом и покупателем в прошлом.

**Сдвиги в демографической структуре неизбежно ведут к переменам.** Помимо выгод, связанных с ценой и качеством, есть еще один фактор, вынуждающий коммерческие и правительственные организации исследовать возможность вступления в рабочие отношения с нетрадиционными предприятиями, — это резкие демографические изменения в Америке и во всем мире. Согласно результатам переписи 2000 г. афроамериканцы, латиноамериканцы, американцы азиатского происхождения и коренное население Америки в настоящее время составляют более одной трети населения страны. Сейчас этой крупной этнической популяции принадлежит бо́льшая доля экономики, чем когда-либо прежде. По данным Центра по расчету экономического роста Selig при Университете штата Джорджия, в 2008 г. покупательная способность американцев латиноамериканского происхождения составит более \$1 млрд, что на 357 % выше уровня 1990 г. — колоссальный рост! 357 %! В том же 2008 г. общая покупательная способность афроамериканцев, американцев азиатского происхождения и коренного населения Америки превысит \$1,5 млрд., т.е. возрастет на 231 %\*.

Что же касается мировых тенденций, то рост населения в развивающихся странах намного превышает аналогичный

---

\* Jeffrey M. Humphreys, «The Multicultural Economy 2003: America's Minority Buying Power», Georgia Business and Economic Conditions 63, no. 2 (Second Quarter 2003): 2-6.



показатель в развитых государствах. По прогнозам, население в развивающихся странах начнет сокращаться не ранее, чем через 600 лет. Демографические сдвиги вынуждают деловой мир обратить внимание на предприятия малого бизнеса, а также на организации, принадлежащие представителям меньшинств и женщинам, и устанавливать с ними партнерские отношения: эти компании могут не только предложить новые умения и способности, но и помочь своим корпоративным партнерам быстро внедриться на новые потребительские рынки.

**Сокращение персонала предприятий увеличивает число предпринимателей.** Усиливающиеся в корпоративной Америке сокращения персонала предприятий рождают новую волну предпринимателей. Я назвал эту нарождающуюся экономику, которая будет существовать наряду с экономикой, ориентированной на потребителя, «естественной предпринимательской экономикой» (Natural Entrepreneurial Economy). В условиях этой экономики все больше и больше людей сделают свой выбор в пользу предпринимательства — у них просто не останется других вариантов.

Сокращения штатов продолжатся: рост производительности труда, который обещали в течение последних 25 лет, на самом деле уже начался в службах технической поддержки корпоративной Америки. В результате бизнес начинает существовать в соответствии с доктриной «все меньшее число людей делают все больше». Поскольку производительность характеризуется экспоненциальным ростом, в бизнесе будет требоваться все меньше и меньше работников, особенно менеджеров среднего звена. (Мы исходим из того, что возраст этих менеджеров колеблется

от 35 до 60 лет, заработок — от \$70 тыс. до \$150 тыс. в год, а их профессиональные обязанности подразумевают управление людьми, которые выполняют реальную работу.) В результате количество безработных среди людей, имеющих прекрасное образование и великолепную подготовку в своих областях, будет увеличиваться. Поскольку таких сотрудников все чаще увольняют из корпораций, многие из них поймут: гораздо лучше взять свою судьбу в собственные руки. Многие из этой новой волны предпринимателей, учитывая их корпоративный опыт, станут естественными кандидатами для работы в совместных предприятиях. Нередко новоиспеченные предприниматели образуют совместные предприятия со своими бывшими работодателями, которые более не в состоянии содержать их в качестве оплачиваемых сотрудников, но при этом все еще нуждаются в их навыках.

С моей точки зрения, по мере увеличения численности подобных предпринимателей стремящиеся к процветанию научатся добиваться его путем создания совместных предприятий и партнерства. Именно по этой причине я и написал книгу, которая обобщает все, что я узнал за последние двадцать лет исследовательской работы благодаря постоянному взаимодействию с предпринимателями и корпорациями, добившимися успеха в совместной деятельности.

## СЛЕДУЯ ПО ЭТОМУ ПУТИ

Если в процессе чтения книги вам покажется, что совместное предприятие — слишком сложное, слишком рискованное или просто слишком трудное дело, пожалуйста, не забывайте: я предлагаю вам путь, которым сам



уже успешно прошел. С первых дней своей предпринимательской карьеры я постоянно состоял в различных совместных предприятиях, и это, несомненно, способствовало успеху моего собственного бизнеса.

Как и многих из тех, кто читает сейчас эту книгу, в детстве меня учили (и я твердо в это верил), что в Америке царит система, при которой положение человека в обществе определяется его способностями. Мой отец, который был рабочим, и моя мать, которая работала учителем в школе, учили меня и моих братьев: если мы окончим хорошую школу, получим приличное образование, будем честными и научимся производить самые лучшие товары и услуги, то общество автоматически признает нашу ценность и достойный вклад и соответствующим образом вознаградит нас. Поэтому я создал свою компанию с твердой уверенностью в том, что моя деятельность будет говорить сама за себя и я в одиночку смогу добиться успеха. Я стал тем, кого в своей первой книге назвал «авторитарным предпринимателем», и храбро бросился в бурное море, стремясь добиться успеха. По крайней мере я на это рассчитывал.

Мне потребовалось немного времени, чтобы убедиться: несмотря на то, что я был прекрасно образованным, умным, прилежным, аккуратным и надежным предпринимателем, я быстро превратился в несчастного, разочарованного, обозленного и, как ни странно, плохого предпринимателя. Мир вокруг меня начал рушиться. Однако, наблюдая это, я видел: другие предприниматели, значительно уступавшие мне по способностям, преуспевают; я начал понимать, что при создании своей стратегии бизнеса упустил из виду решающую роль альянсов

и стратегического партнерства, которые могли бы подчеркнуть мои сильные стороны и свести к минимуму мои слабости. Сделав упор в своих новых планах на стратегическое партнерство, я начал агрессивно стремиться к совместным предприятиям и стратегическим союзам с производителями комплектующих для компьютеров, разработчиками программного обеспечения и провайдерами. Если было ясно, что наша компания слишком мала для того, чтобы в одиночку выиграть многомиллионный контракт, мы убеждали крупные компании войти с нами в одну команду, поскольку могли продемонстрировать им должный размах и глубину своей деятельности, способные устроить конкурентов и успокоить требовательного потребителя. Эта стратегия настолько прекрасно работала, что нам не пришлось навязывать услуги другим организациям: они сами стремились привлечь нас к своей деятельности, так как у нас была репутация компании, повышающей ценность команды, составленной с нашим участием.

Опыт, изложенный в этой книге, отнюдь не подразумевает, что создание совместного предприятия — легкое и простое дело; это может стать очень сложной задачей. Однако уверяю вас: полученная награда окупит все трудности. В этой книге я попытался снабдить вас знаниями и инструментами, которые вам понадобятся, чтобы стать хорошим партнером в совместном предприятии. Вооружившись этой информацией, вы сможете установить такие деловые отношения, которые будут стимулировать развитие как вашего бизнеса, так и бизнеса вашего партнера, откроют возможности профессионального роста перед вашими сотрудниками, увеличат

---

налоговые поступления в бюджет вашего региона, а также будут способствовать дальнейшему процветанию Америки и сохранению ее лидирующего положения в мировой экономике.

Я желаю вам успеха в деле построения бизнеса, который обеспечит экономическое благополучие и полностью раскроет ваш потенциал творческого и успешного человека.

# 1

## СУЩНОСТЬ СОВМЕСТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Прежде бизнес мог расти только одним из двух способов: либо посредством естественного развития, либо путем поглощений. Современный бизнес растет за счет самых разнообразных альянсов, совместных предприятий и партнерства с потребителями, но это, к сожалению, понимают лишь единицы.*

ПИТЕР Ф. ДРУКЕР, ГУРУ МЕНЕДЖМЕНТА

**К**огда я учился на старших курсах Школы бизнеса Амоса Така в Дартмутском колледже, один из моих любимых профессоров постоянно предостерегал нас: «Если ваш бизнес не развивается, он умирает. Это может быть медленная и тихая смерть, но рано или поздно он угаснет». Действительно, в наше трудное время многие предприятия прекращают свое существование, а те, которые выживают, ведут борьбу за свое развитие. 11 сентября 2001 г. навсегда изменило мир бизнеса, в котором мы привыкли действовать, и все большему числу предприятий приходится сражаться за то, чтобы остаться на плаву.

Задачи развития и достижения успеха, с которыми сталкиваются современные предприниматели, не имеют прецедентов не только в истории Америки, но и в мировой истории. Например, исторически сложилось так,

что бизнес всегда исходил из неизменной установки: население любой страны должно постоянно расти. Эта предпосылка заставляла создавать широкомасштабные модели бизнеса, которые должны были отвечать расширяющимся возможностям рынка. Однако если современные демографические сдвиги сохранятся, а рождаемость в Америке будет падать и дальше, мы впервые в истории столкнемся со старением нашего населения и сокращением его численности. Сейчас оно не уменьшается только благодаря иммиграции. Иммигранты склонны поддерживать рождаемость примерно на том уровне, который характерен для их родной страны, по крайней мере в первом поколении.

Существует и вторая проблема, с которой сталкиваются предприниматели, стремящиеся к развитию своего бизнеса: рынки, которыми они пользуются, и конкуренты, с которыми они соревнуются, перестали быть локальными. Сегодня мы оперируем в рамках мировой экономики и мировой конкуренции. Современные технологии позволяют любой организации конкурировать с любой другой компанией из любой страны мира за любой конкретный рынок. Кроме того, необходимо учитывать, что крупные корпорации имеют «нужный размер», а число их сотрудников, стремящихся к предпринимательской карьере, лавинообразно растет. Из этого следует, что конкуренция в малом бизнесе в дальнейшем будет становиться все более ожесточенной. В результате возникнет ситуация, когда все большему числу компаний будет удаваться заключение все меньшего количества сделок. Какой план развития своего бизнеса вы составите, учитывая перечисленные выше сложности? Это, несомненно, именно тот вопрос, над которым вы постоянно

ломаете голову. Однако в конечном итоге все стратегии создания крупной, мощной и прибыльной организации сводятся к трем вариантам.

**1. Органичный рост.** Данная стратегия подразумевает вложение всей нераспределенной прибыли обратно в вашу компанию для расширения ее операций и освоения новых рынков. В этой модели капитал, необходимый для развития, может поступать из внешних источников (например, от банков, венчурных капиталистов или частных инвесторов). Прибегнув к такой стратегии, вы используете непосредственные ресурсы компании, чтобы расширить масштаб операций, создать новые виды продукции, исследовать и освоить новые рынки, а также лоббировать политические институты для получения их благосклонности. Хотя этот метод позволяет максимально контролировать судьбу своей компании, тотальная самоуверенность обычно имеет и обратную сторону. Если вы сами вынуждены создавать все необходимые финансовые источники для поддержания экспансии, это, как правило, означает, что рост компании будет ограничен, а все процессы станут протекать медленнее. Способность реагировать на открывающиеся возможности окажется ограниченной, и, учитывая скорость изменений в условиях экономики, ориентированной на потребителя, большинство компаний попадет в тяжелое положение.

**2. Развитие за счет поглощений.** Используя внутренний капитал и фонды внешних инвесторов для приобретения действующих предприятий, вы увеличите свою способность поставлять больше товаров и услуг на существующий рынок;

кроме того, это может помочь вам внедриться на новые рынки. Модель роста путем поглощения обеспечивает быстрый рост, но задача интеграции двух организаций, особенно если они резко различаются по своей культуре, может оказаться сложной. Исследования показали, что во многих случаях слияния и поглощения компаний не приводили к желаемому финансовому результату. Именно поэтому в выпусках деловых новостей постоянно звучат истории о том, как гигантские корпорации отделяют компании, которые приобрели совсем недавно.

Эта проблема особенно остро стоит в области технологий. По мере того как возникают новые технологии и мелкие компании начинают запускать их в серийное производство, они превращаются в мишень для крупных организаций. К сожалению, слишком много таких «браков под дулом пистолета» заканчиваются бракоразводными процессами. Один из примеров – феномен AT&T. AT&T часто поглощала или создавала новый бизнес на основе новой технологии (например, AT&T Wireless) только для того, чтобы потом избавиться от него в силу многих причин, в том числе и из-за недостаточно продуманной стратегии интеграции бизнеса. Помимо этой проблемы возникает и другая: поскольку для поглощения вы используете деньги других людей, вам приходится в какой-то степени отказываться от контроля над вашими финансами. По мере того как контроль слабеет, уменьшается и ваше влияние на принятие повседневных решений. Использование чужого капитала для поглощения не всегда оказывается плохим решением, однако оно требует тщательного предварительного рассмотрения.



**3. Активно создавайте совместные предприятия, управляйте стратегическим партнерством и стремитесь к отношениям «сотрудничества-соперничества».** Прочитав эту книгу, вы узнаете, что объединение с другой организацией ради достижения общих целей влечет за собой многочисленные выгоды. Хотя такое партнерство и не лишено определенного риска, оно может стать фундаментом для долговременного развития и успеха бизнеса.

«Сотрудничество-соперничество» (co-opetition) — неожиданный аспект совместных предприятий и деловых союзов, на который впервые указали Адам Бранденбургер из Школы бизнеса Гарвардского университета и Барри Нейлбафф из Школы менеджмента Йельского университета. В своей книге *Co-opetition* они утверждают: отношения «сотрудничества-соперничества» возникают в тех случаях, когда предприятие кооперируется со своим конкурентом ради извлечения взаимной выгоды. Эта модель преобладает в отраслях экономики, связанных с высокими технологиями. IBM, AOL, Apple и Microsoft использовали подобные отношения как средство проникновения на новые рынки и даже дальнейшего упрочения своего положения на тех рынках, где уже господствовали. Размышляя о совместных предприятиях и альянсах, в качестве партнеров люди склонны рассматривать только тех, кто не являются их непосредственными конкурентами. Это вполне понятно, но не столь дальновидно, особенно если учитывать влияние на мировую экономику дерегулирования, ускорения технического прогресса и постоянно растущих технологических возможностей.



Я предлагаю следующую концепцию: принимая во внимание все риски, ограничения, размещение ресурсов, скорость изменений и глобальную ситуацию в мире, характерные для ориентированной на потребителя экономики, организации, чтобы выжить, должны овладеть искусством создания совместных предприятий и заключения стратегических альянсов. Несостоятельность в этом вопросе приведет к тому, что все больше предприятий будет медленно, но верно умирать. Подобно смерти человека при отравлении угарным газом, смерть компании в этом случае может быть тихой и нередко безболезненной: ваша организация будет постепенно угасать, пока не впадет в смертельный сон.

Т. Уильямс, руководитель Отдела диверсификации поставщиков Toyota Motor Manufacturing North American, сказал следующее: «У компаний, которые эффективно предоставляют высококачественное обслуживание, гораздо больше шансов на выживание. Все мы неустанно заботимся о снижении издержек; сегодня нами движет именно эта установка. Мы должны бросить все силы на то, чтобы снижать расходы как традиционными, так и нетрадиционными способами. Мы должны пересмотреть основы ведения бизнеса и оценить, что действительно создает новую стоимость на всех этапах цепи поставок». Именно этот подход, типичный для руководителей американских корпораций-гигантов, открывает мелким компаниям возможность объединения друг с другом или с более мощной компанией, для того чтобы извлечь выгоду из стремления крупных оптовых торговцев к увеличению стоимости на всех этапах цепи поставок.

## ИССЛЕДОВАНИЕ ЧУЖОЙ ТЕРРИТОРИИ

Совместное предприятие – новое понятие для многих владельцев малого бизнеса. Но сейчас потребность в совместных предприятиях сильна как никогда прежде, а возможности для установления такого партнерства поистине безграничны. Глубокое понимание мира совместных предприятий, который сейчас может быть для вас еще неосвоенным пространством, поможет вам избежать ошибок и быстрее достигнуть успеха.

Создание совместного предприятия требует, чтобы вы вступили в мир бизнеса и установили тесные отношения с потенциальными партнерами. Хорошо, если вы вместе «преломите хлеб»: общая трапеза за откровенным разговором в комфортной обстановке позволит лучше понять друг друга. Как вы узнаете из главы 4-й, знакомство на таком уровне жизненно важно. В главе 8-й мы обсудим способы убедиться в том, что ваши отношения с партнерами в процессе развития совместного предприятия остаются жизнеспособными и позитивными.

По мере того как вы пытаетесь создать успешное совместное предприятие, на вашем пути могут возникать определенные препятствия. Эти барьеры могут существовать и внутри вас, и в вашей организации. Необходимо выявить те установки и формы поведения, от которых придется отказаться, поскольку они мешают вам стать хорошим партнером.

Давайте начнем с вас, президента компании. Возможно, вам потребуется изменить некоторые свои установки и взгляды. Причина, по которой вы пришли в бизнес, станет главным фактором, определяющим ваше желание

создать совместное предприятие. Если вы занимаетесь бизнесом, чтобы обеспечить работой себя и, возможно, еще несколько человек, то парадигма вашей деятельности не вполне соответствует идее совместного предприятия. С другой стороны, если парадигма вашего бизнеса заключается в желании развиваться, создавая в процессе этого развития благосостояние, вы, скорее всего, великолепный кандидат для совместных предприятий и стратегических альянсов.

Хотя совместные предприятия в той или иной форме чрезвычайно широко распространены, не все виды бизнеса подходят для партнерства; возможно, вам придется вести борьбу с препятствиями в той организации, с которой вы желаете установить партнерские отношения. Кроме того, в условиях экономики, ориентированной на потребителя, появилось новое ограничение на пути создания альянсов — культурные различия. Все с большей вероятностью потенциальным партнером по альянсу может оказаться человек, отличающийся от вас внешним видом, полом, а иногда и говорящий на другом языке. Если вы принадлежите к этническому меньшинству или просто родились женщиной, препятствием могут стать культурные установки и стереотипы владельцев бизнеса, не принадлежащих к этому меньшинству или к вашему полу. Мы подробнее рассмотрим эту тему в главе 4-й.

Исключительно важно, чтобы вы разглядели эти барьеры как можно раньше. Некоторые внешние препятствия легко устраняются с помощью общения и анализа. Другие могут оказаться непреодолимыми, или выгода от заключения сделки может не стоить тех усилий, которые придется совершить для их устранения.

Помните: очень важно использовать возможности совместных предприятий. В отличие от популярного мнения о том, что деловые люди достигают успеха благодаря искусству неторопливо, тщательно и взвешенно принимать решения, самые успешные бизнесмены знают: наступает момент, когда вы должны «нажать на газ». Скорость реакции — важный ключ к поиску и извлечению преимуществ из возможностей, которые открывают совместные предприятия. В силу целого ряда причин быстрые, решительные действия нередко оказываются предпосылкой успеха в этой области.

**В бизнесе все решает правильный выбор времени.** То, что имеет смысл сегодня, окажется бессмысленным на будущей неделе. Насущная потребность, возникшая у покупателя в настоящий момент, будет полностью забыта через месяц. Откладывать создание хорошего совместного предприятия сегодня в надежде, что завтра вы найдете лучшего партнера, — очень большая ошибка. Кроме того, принимая решения слишком медленно, вы рискуете упустить свой шанс, погрязнуть в бездействии и оказаться не в состоянии своевременно среагировать на возникающие возможности.

**Не существует «абсолютно правильных» или «абсолютно неправильных» ответов.** Генеральный директор компании нередко является пионером, прокладывающим новые пути к заключению сделок и развитию своего бизнеса. Не написаны еще такие учебники для директора, и не найден еще тот святой Грааль, которые смогут гарантировать успех предприятия! Нередко после того

как вы дошли из-за своего усердия до полного истощения, вам необходимо прислушаться к своему внутреннему голосу и руководствоваться именно им.

**Быстро переживайте неудачи.** Успех поистине зависит от числа попыток. Чем больше вы играете и чем сильнее включены в игру, тем крупнее будет ваш выигрыш. Не ударив по мячу, не забить гол в ворота. Не прыгнув в бассейн, никогда не научиться плавать. Неудачи — это неотъемлемая часть нашей жизни и, конечно, бизнеса. Примите это как факт и научитесь переживать неудачи быстро: это подразумевает, что вы стараетесь максимально ускорить процесс обнаружения того факта, что выбранный вами путь нуждается в корректировке. Хорошо, если ошибку удастся исправить. В противном случае следует немедленно перестать тратить свои ресурсы и переходить к другой возможности.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОВМЕСТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

При проведении семинаров, посвященных совместным предприятиям, я всегда начинаю с просьбы к присутствующим дать определение совместного предприятия, чтобы все четко понимали, о чем идет речь. Я предлагаю следующее определение.

*Совместное предприятие – это союз двух (или более) независимых организаций, заключенный с единственной целью – решить конкретную задачу, которая недостижима для каждой компании по отдельности.*

Из анализа этого определения становится ясно, какие элементы необходимы для существования совместного предприятия.

**Во-первых, в совместное предприятие входит несколько независимых компаний.** Как правило, оно состоит из двух предприятий, но в отдельных случаях может быть образовано и рядом компаний. В наше время совместные предприятия, состоящие более чем из двух организаций, встречаются все чаще и чаще. Конечно, существуют определенные сферы, например операции с недвижимостью, которые буквально созданы для модели совместного предприятия. В этих отраслях проекты обычно столь масштабны, что требуют участия множества игроков.

Особое значение в этом определении имеет слово *независимый*. Задачи, возникающие при попытке объединения двух различных организаций в совместное предприятие, существенно отличаются по сложности от тех, с которыми приходится сталкиваться, когда несколько подразделений одной организации совместно принимаются за осуществление проекта. Если в проекте участвуют две независимые компании, приходится преодолевать различия в культуре и ценностях организаций, целях бизнеса, структуре управления и многие другие факторы. Исключительно важно понимать это с самого начала обсуждения проекта потенциального совместного предприятия и продумать весь путь достижения стоящей перед ним конечной цели.

**Совместное предприятие имеет четко определенные цели.** Позже я расскажу подробнее, почему это столь важно и как наметить цель бизнеса, но о миссии сов-



местного предприятия, которая должна быть выгодной для обеих организаций, следует договориться с самого начала. Несбалансированная миссия, которая позволит одному из партнеров получать непропорционально высокую долю прибыли, никогда не ведет к успеху; подобная миссия вызовет чувство раздражения и разочарования у обделенного партнера. Ясно, что такие объединения оказываются недолговечными.

**Ни одна из сторон не способна достичь цели без помощи партнера.** Если компания в состоянии выполнить миссию в одиночку, у нее будет не слишком высокая мотивация к вступлению в совместное предприятие, поскольку такое партнерство чревато определенными проблемами и опасностями. Именно взаимная зависимость, возникающая в тех случаях, когда ни одна из сторон не в состоянии выполнить миссию в одиночку, скрепляет совместное предприятие и мотивирует партнеров преодолевать все препятствия на своем пути.

**Требование четко определить цель бизнеса подразумевает необходимость прийти к согласию по поводу вспомогательных элементов этой цели.** Они включают в себя целевых покупателей, тип товара или услуги, которые намерено производить совместное предприятие, оптовых продавцов и цены, назначаемые за товары и услуги. Кроме того, партнеры должны прийти к согласию относительно конкретных обязанностей каждого участника, которые должны выполняться для реализации миссии. Детально рассмотрев эти обязанности, вы примете правильное решение и избежите в дальнейшем взаимных обвинений и разочарований.

## ХАРАКТЕРИСТИКИ СОВМЕСТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Прежде чем перейти к рассмотрению характеристик совместного предприятия, необходимо понять, что деловые отношения могут принимать самые различные формы. На рис. 1.1 приведена шкала, разработанная мною для того чтобы проиллюстрировать разнообразие форматов, подразумеваемых совместным предприятием.

Тип совместного предприятия может варьировать в зависимости от сплоченности отношений, формирующихся между двумя организациями. Подумайте о том, какого рода совместное предприятие привлекает вас и вашу организацию в данный момент времени. Какой тип партнерства является для вас самым комфортным? Прежде чем приступать к переговорам с потенциальными партнерами, необходимо ответить на эти важные вопросы

**Совместные предприятия со слабой связью.** Две компании, функционирующие в схожих областях, объединяют свои ресурсы, чтобы получить крупные контракты или вместе проникнуть на новый рынок. Например, организации нередко формируют партнерство со слабой связью с другими предприятиями для удовлетворения конкретных требований правительственного контракта.

Консорциумы «взаимных услуг», в которых консалтинговые компании различной специализации сообща работают над проектами клиентов, — хороший пример совместного предприятия со слабой связью. Компании могут в течение короткого времени работать сообща только над одним проектом и сохранять при этом полную деловую независимость во всех остальных своих



РИС. 1.1 Характеристики совместного предприятия



операциях. Однако этот единственный проект может принести существенное финансовое вознаграждение или добавить блеска в послужной список компании, что привлечет в будущем больше клиентов. Такое совместное предприятие — хороший выбор для компаний, работающих не в какой-то одной определенной области, а обладающих навыками, которые можно легко предложить любой организации в отрасли. Естественно, что подобные отношения не ограничиваются разовыми сделками. Иногда они длятся годами, и каждый партнер обращается к другому в случае необходимости. Нередко компании, которые сотрудничают таким образом,

сообща занимаются маркетингом, что помогает обоим партнерам предъявить миру крупную организацию с широким охватом операций

Даже индивидуально практикующие специалисты в некоторых областях склонны работать сообща в совместных предприятиях со слабой связью. Это особенно типично для маркетинга, где авторы рекламных текстов, арт-директора, публицисты, веб-дизайнеры и специалисты во всех остальных областях, имеющих отношение к маркетингу, создают виртуальное партнерство, которое помогает им привлекать заказы от крупных компаний. Благодаря современным коммуникационным технологиям такое виртуальное партнерство не вызывает никаких затруднений для клиентов и поэтому чрезвычайно широко распространено.

Существует еще одна цель совместного предприятия со слабой связью — открыть партнерам доступ к передовой технологии, пользование которой оказывается слишком дорогостоящим для каждой компании в отдельности. Разделив с самого начала все расходы на приобретение дорогой технологии, каждый из партнеров может затем воспользоваться ею, чтобы поднять свой бизнес до того уровня, когда сможет позволить себе приобрести эту технологию самостоятельно.

**Совместные предприятия с умеренной связью.** Две независимые компании переходят от неформальных взаимоотношений к более официальным. Обычно к этому времени компании уже познакомились друг с другом и «попробовали друг друга на зуб». В данный момент они испытывают взаимную симпатию и доверие, и этого вполне достаточно, чтобы сделать следующий шаг

к сближению. Это определяется множеством переменных — временем, глубиной и размахом деятельности, а также готовностью предать альянс организаций гласности.

Когда две компании сливаются в совместное предприятие с умеренной связью, они начинают общаться интенсивнее. Зная друг друга лучше, чем до установления отношений, они понимают, что им необходимо проводить вместе еще больше времени. В это время входят не только собрания и конференции: сюда следует отнести совместное посещение спортивных состязаний, обеды, знакомство с супругами партнеров, совместное появление перед покупателями, взаимодействие с политиками и принятие решений.

Важно не только проводить время вместе — не менее важно идти вглубь. Старая поговорка «Важно не то, что я знаю, а то, кого я знаю» уже не описывает ценности делового мира, ориентированного на сети. В новом мире высокой конкуренции возник другой лозунг: «Не важно, что и кого вы знаете; важно, насколько хорошо вы их знаете».

Идти вглубь означает, что вы начинаете лучше разбираться в базовых возможностях компании вашего партнера. Насколько прочно ее финансовое положение? Какой репутацией она пользуется в среде оптовиков, в своей отрасли, среди ваших покупателей? Что можно сказать о ее инфраструктуре? Получили ли ваши инженеры возможность изучить инфраструктуру ее телекоммуникаций, чтобы гарантировать, что компания вашего партнера сможет справиться с увеличением числа транзакций вследствие расширения базы потребителей? Действительно ли у вашего партнера налажены те связи в политическом и деловом мире, которыми он не прочь похвастаться?

Ответы на подобного рода вопросы дадут вам более глубокое понимание вашего делового партнера.

Совместным предприятиям с умеренной связью необходимо исследовать весь спектр потенциальных возможностей. Обычно, когда две компании формируют альянс, они сосредотачиваются на узком спектре возможностей. Они могут начать с того, что познакомят друг друга со своими покупателями (при условии, что оперируют в областях, не конкурирующих друг с другом). Они могут перепродавать товары компании-партнера. По мере развития отношений эти две организации могут расширять спектр экономических возможностей, над которыми хотели бы поработать сообща.

Наконец, вы можете убедиться, что движетесь по направлению к совместному предприятию с умеренной связью в том случае, если обе компании начинают вести себя более открыто и с большей готовностью демонстрируют свои слабые стороны. Никому не нравится выставлять свои слабости напоказ. Всем предприятиям в какой-то степени свойствен комплекс неполноценности. Однако если вы хотите извлечь из альянса максимум пользы, нужно рискнуть продемонстрировать свои слабости партнеру, понимая, что при этом вам могут причинить боль, и, надеясь, что этого все-таки не случится.

Некоторые совместные предприятия с умеренной связью принимают форму отношений между генеральным подрядчиком и субподрядчиками. Аутсорсинг (использование внешних ресурсов), в процессе которого компания соглашается уступить свою информационную технологию или маркетинговые функции другой организации, например, полностью отвечает определению совместного предприятия с умеренной связью.

**Совместные предприятия с тесной связью.** Они подразумевают естественное развитие требований, предъявляемых к совместным предприятиям с умеренной связью в отношении времени, уделяемого совместному предприятию, глубины отношений, масштаба сотрудничества, которого обе компании намерены коллективно добиваться, а также готовности участников продемонстрировать свои слабости партнеру. Совместные предприятия с тесной связью обычно характеризуются формальной интеграцией ресурсов, инфраструктуры, процессов и обслуживания.

Подобные отношения вносят существенные изменения в жизнь каждой организации: как правило, они характеризуются высокой степенью взаимной преданности; партнеры склонны развивать совместную деятельность во многих областях, их операции нередко взаимно перекрывают друг друга. Когда компании из разных отраслей с различными, но взаимодополняющими навыками объединяют свои возможности для создания ценности конечному потребителю, им необходимо совместное предприятие с тесной связью.

Еще один важный критерий совместного предприятия с тесной связью — объем юридических документов, которые необходимо подготовить для его создания. Чтобы должным образом сделать это, требуется уверенная работа юристов и бухгалтеров, а также немало времени. Юридические вопросы, связанные с совместными предприятиями, мы обсудим в главе 9-й.

Концепция совместного предприятия не предполагает, что вам необходимо принять решение о тесном сотрудничестве в самом начале отношений. Сначала вы можете опробовать совместное предприятие со слабой связью, чтобы узнать, каково это — работать с другой

организацией, и посмотреть, насколько вам нравится компания, выбранная в качестве потенциального партнера. Убедившись, что чувствуете себя вполне комфортно в совместном предприятии со слабой связью, вы можете идти дальше и исследовать возможность умеренной связи. В конце концов, вы можете образовать совместное предприятие с тесной связью.

Если вы решите, что первый опыт совместного предприятия оказался неудачным, не отрицайте концепцию в целом: данный конкретный партнер мог просто не подходить вам или вашей компании. Без колебаний сделайте попытку объединения с другим партнером. Как любая стоящая вещь, совместное предприятие требует времени и усилий. Не все из нас рождаются с готовыми навыками и правильными установками, необходимыми для создания совместного предприятия, но я убежден, что эти качества можно выработать со временем; надеюсь, предлагаемая вам книга поможет в этом.

Следует также помнить и о том, что форма делового альянса, в котором состоит ваша компания, будет, по всей вероятности, меняться по мере развития отношений, а также в процессе ее роста. Если у вас молодая компания, начните с установления альянсов со слабой связью. Такой подход даст вам достаточно времени для того, чтобы лучше разобраться в своих сильных и слабых сторонах, а также почувствовать себя увереннее в процессе идентификации партнеров и установлении отношений с ними. Альянсы со слабой связью не особенно опасны. Если компания не уверена в себе или в своем потенциальном партнере, такой альянс помогает участникам «примерить друг друга» и убедиться во взаимной симпатии и возможности совместной работы.



По мере того как ваша компания начнет развиваться и создавать себе имя, у вас может возникнуть желание перейти к альянсам с умеренной связью. Такой подход отнюдь не предполагает, что отныне вам придется вообще отказаться от вступления в союзы со слабой связью: следует лишь убедиться в том, что отдача от ваших инвестиций будет расти в процессе формирования альянсов с умеренной связью.

Наконец, после того как ваш бизнес прочно утвердит свои позиции, завоюет долю рынка, получит общественное признание и станет брендом, вам может захотеться поднять его на новый уровень, слив свою компанию с другой или перебросив часть своих ресурсов в новую организацию, в которую ваш партнер по альянсу также вложит свои ресурсы. Эта третья, независимая компания будет управляться как отдельное предприятие, даже при условии, что она частично принадлежит обоим партнерам.

## ПРОБЛЕМЫ ЗАВЕРШЕНИЯ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Перед тем как закрыть эту тему, мне хотелось бы коснуться еще одного аспекта структуры совместных предприятий. По мере продвижения от альянса со слабой связью к союзу с умеренной, а затем и с тесной связью становится все сложнее выйти из партнерства, не понеся значительных потерь. Далее мы поговорим о том, как важно разработать стратегию выхода из совместного предприятия перед вступлением в союз; сейчас не забывайте об одном: чем теснее связь, тем сложнее выйти из альянса.

Если между вами существует слабая связь, решение выйти из совместного предприятия оказывается простым. Вы ждете до момента окончания текущего проекта, а затем приходите к соглашению, что отныне каждый из вас пойдет собственным путем. Возможно, возникнут некоторые осложнения, прибыль временно уменьшится, могут пострадать даже ваши чувства, но, как правило, разрыв таких отношений происходит почти безболезненно.

Даже в совместном предприятии с умеренной связью выход может оказаться не слишком трудным делом, хотя возможны более серьезные финансовые последствия. Если, например, ваша компания выступает в качестве субподрядчика генерального подрядчика, который решит позволить вам уйти, потому что в другом месте он сможет получить лучшую цену, это может стать болезненным финансовым опытом. Но ваши операции не настолько тесно переплетены, чтобы вы не смогли функционировать самостоятельно.

---

**К** е й с

## ОБРЕТЕНИЕ НОВОГО ВЗГЛЯДА НА ПРОБЛЕМУ

На посту секретаря по особым вопросам в Управлении губернатора штата Мэриленд по делам меньшинств Шарон Р. Пайндер возглавляла отдел, в задачи которого входила защита, пропаганда и поддержка предприятий, принадлежащих представителям меньшинств и женщинам в штате Мэриленд. Хотя Мэриленд — небольшой штат, 82 тыс. компаний в нем принадлежат представителям меньшинств, а 112 тыс. — женщинам. В общей сложности в ведении Ш. Пайндер



находилось около 200 тыс. организаций, что составляло 50% всех компаний штата. Она хотела сделать программу предприятий, принадлежащих представителям меньшинств штата Мэриленд, образцом для других штатов.

За плечами Пайндер был двадцатилетний опыт успешного проведения преобразований в корпорациях, входящих в список Fortune-500, а также предпринимательской деятельности в качестве представителя меньшинства. Благодаря своим деловым успехам она получила множество наград, в том числе в 2004 г. была названа среди особо отличившихся выпускников Университета штата Мэриленд; в 2003 г. ей была присвоена премия за управление обществом «Женщины Мэриленда»; в 2002 г. она получила звание «Лучшего руководителя года», а также вошла в список ста выдающихся женщин штата Мэриленд.

На своем нынешнем посту, на который Ш. Пайндер вступила в 2003 г., а также благодаря личному опыту она неоднократно была свидетелем и участником стратегического партнерства. Вот что она рассказывает об этом.

**Что вы увидели, наблюдая за совместными предприятиями, находящимися в вашем ведении?**

**Пайндер.** В прошлом году я искренне порадовалась тому, что все больше предприятий, принадлежащих женщинам и представителям меньшинств, образуют совместные предприятия или альянсы. Нам удалось получить прекрасные результаты, которые делают эту модель все более популярной. Эта стратегия позволяет мелким компаниям конкурировать с крупными фирмами и расширяет открывающиеся перед ними возможности.

За последний год я стала свидетельницей применения творческих стратегий в конкурентной борьбе. Модель поставок, существующая сейчас в штате Мэриленд, обычно включает в себя многокомпонентные и многолетние контракты на конкурсной основе. Мне хотелось бы рассказать о трех совместных предприятиях, добившихся успеха в этой среде.

Одно из ведущих учреждений штата Мэриленд, занимающееся материально-техническим снабжением, поручило

крупный контракт, связанный с информационной технологией, генеральному подрядчику — представителю меньшинства, субподрядчики которого также были представителями меньшинств. Они смогли выиграть этот контракт у крупных американских компаний, лидирующих в области информационных технологий, потому что обладали необходимой комбинацией навыков, опыта и деловой сметки. Действуя в одиночку, все эти компании были вполне успешны, и любая из них могла бы стать генеральным подрядчиком. Они приняли верное решение о партнерстве, нашли нужное сочетание руководства и командной работы и в результате получили крупный выигрыш.

Другое учреждение объявило о принятии предложений на выполнение заказа на предоставление специализированных транспортных услуг: долгосрочный многомиллионный контракт, сроки которого практически истекли. Во время действия предыдущего контракта в проекте участвовало несколько компаний-субподрядчиков, принадлежащих представителям меньшинств. Пытаясь выиграть новый контракт, эти субподрядчики решили объединить свой коллективный опыт и ресурсы. Они чувствовали, что выбрали для этого правильное время; у них были устоявшиеся отношения с потребителями и многолетний опыт предоставления услуг по контракту. Они понимали, что их конкурентами в получении контракта были крупные и опытные компании; кроме того, некоторые конкуренты выполняли подобные заказы в других штатах. Сообща они подготовили прекрасную заявку. К сожалению, они не смогли выиграть контракт, но только потому, что власти штата изменили свое решение и разделили его на несколько отдельных проектов. Я уверена: будучи единой группой, они смогут изыскать другие благоприятные возможности.

Одно из самых сильных совместных предприятий, которое я знаю, состояло из группы людей, достигших большого успеха в самых разных отраслях, в том числе операциях с недвижимостью, в здравоохранении, в финансовых инвестициях и в строительстве. Хотя эти предприниматели были чрезвычайно успешны, занимаясь бизнесом индивидуально, они решили сформировать альянс, чтобы получить возможности для использования

совершенно иной модели бизнеса. Когда мы встретились, они подумывали о самых разнообразных деловых операциях, в том числе о франшизах и развитии коммерческой недвижимости. Понимая все выгоды совместного предприятия и обладая необходимыми средствами, изобретательностью и ресурсами для осуществления крупных комплексных операций, они продемонстрировали лучший образец нетрадиционного мышления и расширения деловых горизонтов.

**Рассматриваете ли вы помощь в создании альянсов и совместных предприятий как часть вашей стратегии поддержки ускоренного развития предприятий штата Мэриленд, принадлежащих женщинам и представителям меньшинств?**

**Пайндер.** Безусловно. Я твердо убеждена в том, что бизнес заключается в том, чтобы превращать хорошие отношения в деньги. Наша главная цель (как штата, всесторонне способствующего деятельности бизнеса) — создать такую среду, которая помогала бы развитию бизнеса. Губернаторы штата — Роберт Л. Эрлих и бывший Майкл С. Стил — понимают важность расширения возможностей в сферах инфраструктуры и материально-технических поставок. Штат Мэриленд тратит миллиарды долларов на закупку товаров и услуг. Наша стратегия заключается в том, чтобы предлагать решения, гарантирующие поддержку и выживание предприятий, собственниками которых являются женщины и представители меньшинств. В 2004 г. мы изыскали возможность расширить сферу своей деятельности: с помощью законодательных актов мы добились того, что 10 % этих денег выделяется исключительно предприятиям малого бизнеса. Благодаря этим знаменательным законам, принятым на сессии Генеральной ассамблеи штата в 2004 г., предприятия, принадлежащие женщинам и представителям меньшинств, получили непосредственную выгоду. Это в сочетании с существующей задачей — довести долю предприятий, принадлежащих представителям меньшинств и женщинам до 25 %, — создает «страховочную сетку» для таких компаний и позволяет им конкурировать в более благоприятной среде. Это открывает дорогу

тем компаниям, которые для расширения базы своего бизнеса предпочитают функционировать в виде альянсов и совместных предприятий.

Но, даже учитывая эти реформы, Мэриленд все еще остается штатом, обладающим самыми сложными программами материально-технических поставок. Простейший способ для компаний войти в эти программы — вступление в партнерство с предприятиями, которые уже знакомы с существующей системой. Для поощрения партнерства губернатор издал указ о первой в штате программе «Протеже — наставник».

Чтобы облегчить международное партнерство, мы пользуемся услугами торговых представительств. За последний год штат Мэриленд создал два представительства, занятых делами предприятий, принадлежащих женщинам и представителям меньшинств. Цель этих представительств — дать шанс компаниям, принадлежащим женщинам и представителям меньшинств, заниматься международной торговлей. В 2003 и 2004 гг. мы направили делегации на Барбадос и в Африку. Другое направление — пропаганда совместных предприятий, партнерства и альянсов, особенно международных.

### **Необходимы ли совместные предприятия и альянсы для выживания ваших подопечных?**

**Пайндер.** Да, конечно, особенно если говорить об их развитии: именно экономика выступает в качестве главного индикатора средств, которые потратит штат в данном конкретном финансовом году. Экономические показатели говорят о снижении трат, поэтому компании, принадлежащие женщинам и представителям меньшинств, почувствовали, что срочно должны искать альтернативные методы извлечения прибылей. Я часто советую компаниям тщательно изучать свои планы относительно рынка и реалистично подходить к оценке того, что они могут получить благодаря государственному сектору поставок. На фоне усиливающейся тенденции к объединению организаций частного и государственного секторов многие компании не способны независимо конкурировать на рынке. Учитывая подъем предпринимательства,

совместные предприятия и альянсы становятся великолепным инструментом, помогающим расширить масштаб деятельности, что необходимо для выживания.

**Видите ли вы какие-либо отличия в работе совместных предприятий в тех случаях, когда малый бизнес входит в одну команду с предприятиями крупного бизнеса?**

**Пайндер.** Есть несколько факторов, которые, на мой взгляд, оказывают сильное воздействие на тенденцию к объединению в одну команду предприятий крупного и малого бизнеса. Усиливающиеся сдвиги в демографической структуре — превращение меньшинств в большинство — стали неожиданным откровением. По мере того как в бизнесе появляется все больше предприятий, принадлежащих женщинам и представителям меньшинств, крупные компании вынуждены приспосабливаться к своим мелким конкурентам. Есть еще один фактор, который, на мой взгляд, сильно влияет на тенденцию к объединению в одну команду, — это появление Интернета. Использование Интернета в качестве средства доставки расширяет возможности малого бизнеса. Мелкая компания буквально вырывает кусок изо рта крупной корпорации — просто потому, что она проворнее, эффективнее с точки зрения затрат и может быстрее предоставить качественное решение. Исходя из собственного опыта предпринимательства в частном секторе, могу сказать, что крупные корпорации часто искали нашего расположения, понимая: наше обслуживание может стать великолепным дополнением к их решениям. Кроме того, они отдавали должное отношениям, сложившимся у нас с теми юридическими лицами, к сотрудничеству с которыми они стремились. Тот факт, что крупные компании сейчас видят ценность партнерства с предприятиями малого бизнеса, говорит о сдвиге парадигмы в отношении фокуса бизнеса. В прошлом лучшее, на что вы могли надеяться, — это на встречу с нужным вам человеком.

На основании своего личного опыта я могу сказать, что крупные компании испытывали поначалу сильный дискомфорт, уступая лидерство малым организациям. Они привыкли чувствовать



себя тысячетонным монстром, которому все уступают дорогу. Успех отношений зависит от удовлетворения потребителей и, в конечном итоге, от обоих партнеров.

**Каким образом удавалось сохранить отношения во время выполнения контракта и впоследствии?**

**Пайндер.** Иногда это выливалось в настоящую борьбу. Старый бизнес руководствовался правилом: «Кто платит, тот и правит». Однако ключ к успеху работы в одной команде с крупным бизнесом заключается в том, чтобы с самого начала установить основные правила игры. Когда все участники пришли к согласию относительно того, кто сидит за рулем, шансы на успех становятся реальными.

Говоря о бизнесе, мы всегда отмечаем, что в основе успеха лежат отношения, и обсуждаемая ситуация отнюдь не исключение из этого правила. Эффективны только те отношения, которые основаны на взаимном уважении. Если с вами обращаются свысока просто в силу вашего пола, расовой принадлежности или недостаточно крупного размера, отношения будут настолько болезненными, что никакие выгоды не окупят их.

**Приходилось ли вам наблюдать, как большие компании испытывали трудности, позволяя мелким предприятиям брать на себя руководящую роль в тех ситуациях, когда это было необходимо?**

**Пайндер.** Это зависит от конкретной ситуации. Если небольшая компания приглашает крупного партнера на вечеринку, тот вынужден танцевать под ее музыку. По моим наблюдениям, все зависит от людей. Проблемы возникают, если команда или сотрудники крупной компании не имеют опыта настоящего партнерства. Я помню, как однажды мне пришлось сотрудничать с компанией, входящей в список Fortune-500, демонстрирующей определенное высокомерие просто по причине своих размеров. Подобное пренебрежение привело к превращению сотрудничества в эксплуатацию, а не в партнерство. Всегда необходимо поговорить с партнерами и убедиться в том, что они не принадлежат к той разно-

видности крупного бизнеса, культура которого ставит под угрозу партнерские отношения с небольшой компанией.

**Как вы думаете, какие установки мешают владельцам малого бизнеса вступать в совместные предприятия?**

**Пайндер.** В бизнесе, принадлежащем женщинам и представителям меньшинств, господствует гордость собственника и страх потери контроля. Подавляющее большинство владельцев предприятий, представителей меньшинств — предприниматели первого поколения, многим пожертвовавшие ради своего дела. К сожалению, установка «Я отвечаю за все» часто мешает извлекать пользу из появляющихся возможностей. Потеря контроля страшна в том случае, если вы не обладаете необходимым уровнем доверия к культуре корпорации и людям, участвующим в сделке.

**Вы полагаете, что соображения гордости больше мешают предприятиям, принадлежащим представителям меньшинств, чем крупным компаниям мейнстрима?**

**Пайндер.** Да, конечно. Я думаю, что некоторые владельцы бизнеса испытывают к своим предприятиям слишком сильную личную привязанность. В начале своей деятельности на поприще предпринимательства я совершала вполне типичную ошибку: считала, что все должна делать сама. У меня были проблемы с доверием в бизнесе.

Я наблюдала, как владельцы компаний — женщины и представители меньшинств — теряли ценных и преданных сотрудников, не понимая, что с командой нужно делиться деньгами. Успех бизнеса складывается из множества компонентов. Вы не можете развиваться в одиночку; многое зависит от ваших сотрудников. Я думаю, что крупные предприятия лучше понимают ценность своих работников и стремятся обеспечить их побудительными мотивами.

Гордость собственника затуманивает здравость суждений; я видела, как сделки заканчивались крахом просто из-за страха потери контроля. Однако женщины и представители меньшинств,



владеющие компаниями, становятся более зрелыми в деловом отношении. Они понимают, что это — вопрос их выживания. Появлению совместных предприятий и иным стратегиям роста мешает наша неопытность. Хотя за последние двадцать лет социальный и экономический статус женщин и представителей меньшинств, владеющих предприятиями, изменился, мы еще очень молоды в этом предпринимательском мире. У нас были великолепные предприниматели в прошлом (к таким людям относился и мой отец), но у большинства из нас нет примеров для подражания и наставников, в которых мы остро нуждаемся. Нам приходится искать своего «ангела-хранителя», который обладал бы необходимым опытом, поэтому нужно окружить себя людьми, способными помочь в этом.

### **Каким образом владельцы малого бизнеса могут найти своего ангела-хранителя?**

**Пайндер.** Занимаясь предпринимательством, я сознательно искала организации, которые могли бы вывести меня за пределы моих устоявшихся связей. Я участвовала в различных комиссиях и комитетах, а также в программе для руководителей Maryland Leadership. Как только мне удалось установить нужные отношения, я начала искать наставников, которые смогли бы помочь мне в моем бизнесе. Кроме того, я создала «кухонный кабинет» советников. Я и сейчас пользуюсь этой стратегией, перенеся ее в работу в государственном секторе — на посту секретаря по особым вопросам в Управлении губернатора по делам меньшинств.



# 2

## СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ: КОГДА АКТУАЛЬНО ЕГО СОЗДАНИЕ?

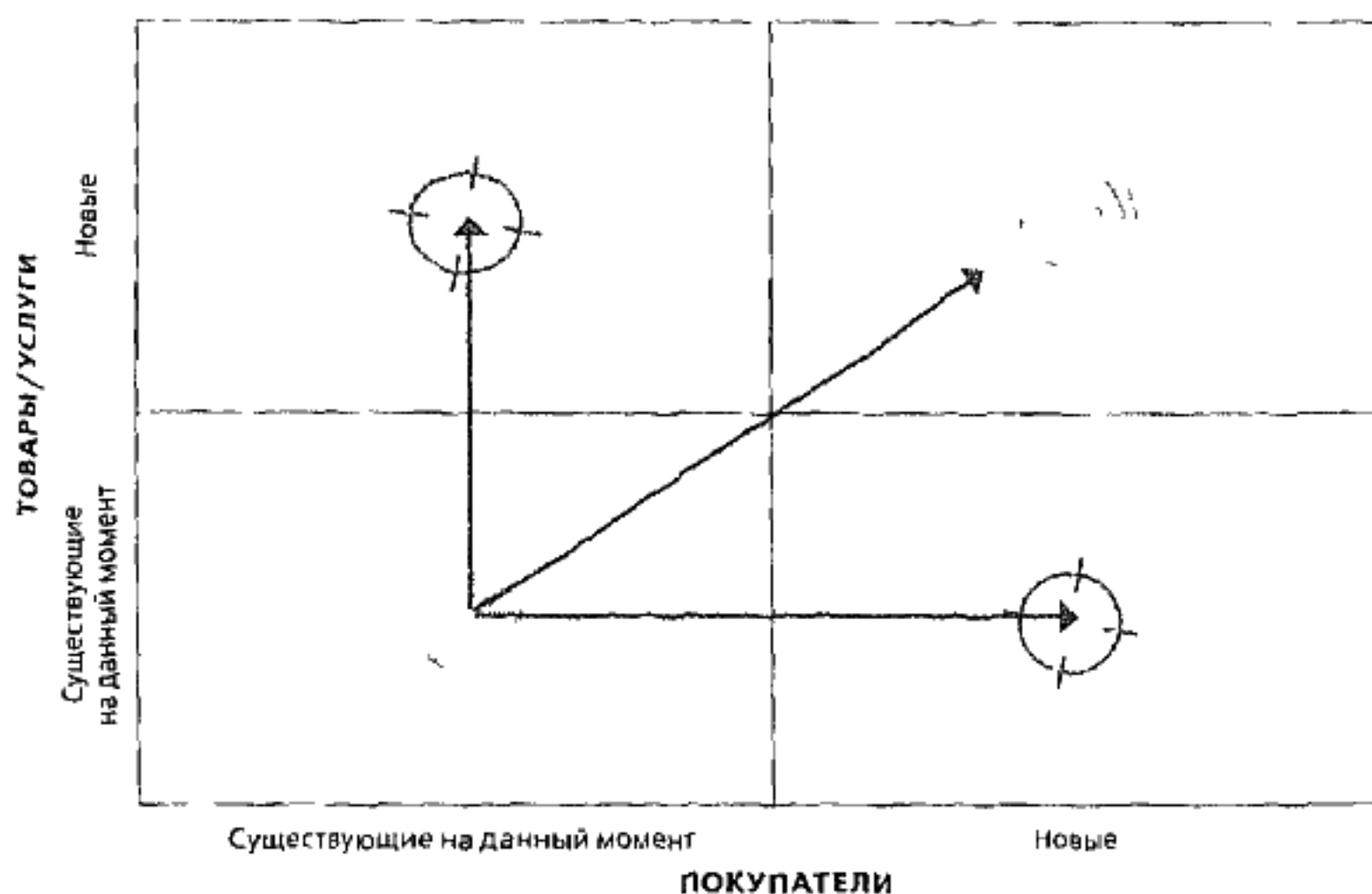
*Не найдя помощников и союзников, вы лишитесь сил  
и окажетесь в изоляции.*

СУНЬ-ЦУ. ИСКУССТВО ВОЙНЫ

**Р**ассмотрев сущность совместных предприятий и узнав о различных их формах, можно поставить следующие вопросы: в каких случаях необходимо вступать в совместное предприятие? Зачем пробовать нечто неизвестное и чреватое опасностью провала? Разумно ли тратить время, принадлежащее основному бизнесу, на другую организацию, которую, возможно, никогда не заинтересует партнерство с вами?

Многие предприниматели, мучительно пытающиеся найти ответ на эти вопросы, пришли к заключению, что они либо должны вступить в совместное предприятие, либо погибнуть. На основании проведенных мною исследований я утверждаю, что других сколько-нибудь серьезных альтернатив, обеспечивающих долгосрочный и устойчивый рост, в настоящий момент не существует. Пытаясь найти творческие и предсказуемые

**РИС. 2.1.** Побудительные причины для вступления в деловой альянс



пути развития своего бизнеса в условиях экономики, ориентированной на потребителя, многие предприниматели приходят к выводу о том, что должны добиваться рентабельности за счет совместных предприятий. Побудительные причины для вступления в совместное предприятие суммированы на рис. 2.1.

На рис. 2.1 видно, что, вступив в совместное предприятие, ваша компания может добиться роста, продавая:

- 1. Новые товары и услуги существующим покупателям.** В соответствии с этим сценарием вы вступаете в отношения с партнером, чтобы поставлять товары или услуги вашим нынешним покупателям, либо оба совместно разрабатываете для них новые продукты.

**2. Существующие товары и услуги новым покупателям.** Нередко партнер может открыть вам быстрый доступ на те рынки, самостоятельно проникать на которые вам пришлось бы в течение длительного времени. Формируя альянс с компанией, уже активно действующей на рынке, который вы рассматриваете в качестве своей мишени, вы сокращаете сроки своего проникновения на него. Вместо того чтобы стучаться в дверь, подобно путнику, вы получите преимущество: партнер широко распахнет ее перед вами.

**3. Новые товары и услуги новым покупателям.** Вы и ваш партнер по совместному предприятию сможете объединить свои способности и создать нечто новое и привлекательное, что приведет к вам новых покупателей. Объединение двух организаций рождает синергию и сокращает как сроки разработки нового товара, так и цикл продаж; кроме того, оно открывает перед обеими компаниями возможности экспансии на рынке. Разрабатывая новый товар или услугу совместно с партнером, вы делите риск неудачи между двумя компаниями, а не взваливаете его на плечи лишь своей организации.

Ваша компания, несомненно, может расти и за счет того, что станет продавать больше уже существующих товаров и услуг своим нынешним покупателям. Но давайте реально смотреть на вещи: если вы продаете нечто другим организациям (мы не говорим о тех отраслях, где ваши покупатели сами переживают бурный период роста), то развитие компании будет идти крайне медленно. Поэтому чтобы добиться существенного ежегодного роста компании, к которому вы стремитесь, вам придется или предлагать покупателям нечто совершенно новое, или

привлекать клиентов уже существующими или новыми предложениями.

Если вы продаете потребительские товары или услуги, ваша способность расти за счет увеличения объема продаж уже существующим покупателям, как правило, не слишком велика. В этом случае, чтобы добиться существенного роста, вам также придется либо постоянно привлекать новых покупателей, либо предлагать своим нынешним клиентам нечто инновационное.

## ПРИМИТЕ ИЗМЕНЕНИЕ ПАРАДИГМЫ

Некоторые предприниматели с предубеждением относятся к концепции совместных предприятий: она противоречит их философии, согласно которой организации должны прочно стоять на собственных ногах и самостоятельно осуществлять все деловые операции.

Если вы начинали свою деятельность, испытывая жесткую нехватку всех необходимых ресурсов, и в течение долгих лет упорно добивались успеха, вам очень трудно думать иначе: мысль об отказе от полного контроля кажется вам невыносимой.

Если вы — женщина или представитель меньшинства, владеющие собственным бизнесом, в прошлом у вас, возможно, не было выбора, и приходилось все делать самостоятельно. Программ получения кредитов, доступных вашей компании, было крайне мало, поэтому вам постоянно приходилось латать прорехи предприятия, используя свои личные деньги или те, которые вы ухитрились взять займы у родственников или друзей. Помимо сложностей, связанных с получением доступа к источнику капитала, женщины и представители меньшинств,

### *Поиск партнеров для совместного предприятия*

Иногда, если вам сильно повезет, в вашем офисе может раздаться телефонный звонок от представителя организации, заинтересованной в поиске партнера для совместного предприятия. Возможно, один из ваших клиентов поймет, что вы сможете привнести ценный вклад в новый бизнес, рассмотрением которого он сейчас занят, или компания, которой нужны ваши мощности для осуществления нового проекта, получит хороший отзыв о вашей организации. Получение подобных звонков — очень ценный опыт, свидетельствующий о том, что ваша компания на хорошем общественном счету.

Хотя получить по телефону заманчивое предложение о сотрудничестве — великолепный подарок, не стоит слишком сильно полагаться на подобный счастливый случай. Кроме того, такие звонки могут не совпадать с графиком роста вашего предприятия. Поэтому вместо того чтобы сидеть и ждать, когда счастливый случай постучится в вашу дверь, вы должны сами пойти ему навстречу. При создании совместного предприятия главное — установление тесных взаимосвязей. Вы не сможете создавать продуктивные альянсы, просиживая целыми днями в своем офисе и проводя все вечера дома. Вы должны выходить в свет, общаться и расширять круг знакомств.

Думая о том, кто мог бы стать вашим потенциальным партнером, не ограничивайтесь предпринимательскими ассоциациями и организациями внутри вашей отрасли. Да, вы можете состоять в местном отделении Коммерческой палаты или клуба Rotary\*, но не забывайте проявлять

---

\* Самая крупная в мире неправительственная общественная организация, объединяющая в своих рядах лучших представителей различных областей науки, культуры, политики, бизнеса и образования. — *Прим. ред.*

занимающиеся предпринимательством, преодолевали огромные трудности, пытались проникнуть на рынки.



активность и в гражданских делах: станьте волонтером в благотворительных обществах, участвуйте в делах школы, где учатся ваши дети, — все это поможет войти в контакт с другими бизнесменами, которые, подобно вам, активно включены в жизнь общины.

Старайтесь быть максимально изобретательными. Хотя и не стоит ставить бизнес превыше всего, однако в любом случае он поможет установлению тесных взаимосвязей, открывая возможности для встреч с новыми людьми. Это руководство к действию: постоянно встречаться с людьми, интересы которых в сфере бизнеса могут перекрываться с вашими.

Если выражение «налаживание связей» вызывает у вас тяжелый вздох, не надо отчаиваться. Да, некоторые люди — сетевые игроки по своей природе, но научиться этому может подавляющее большинство людей. К счастью, для этого существует немало возможностей: соответствующие книги и кинофильмы помогут вам обрести уверенность, необходимую для светских мероприятий.

Подобрав группу потенциальных кандидатов для альянса, определите, какие из этих компаний подходят вам в качестве партнера по совместному предприятию, которое вы намереваетесь создать. С ними вам следует познакомиться ближе (этот процесс мы подробно рассмотрим в главе 7-й). Однако в то же время не теряйте контактов и с остальными потенциальными кандидатами: если компания не вполне подходит вам для осуществления текущего проекта, она может понадобиться через год.

Несмотря на технические, управленческие и руководящие навыки, которые такие предприниматели могут предложить для создания потребительских ценностей, некоторые институты все еще сопротивляются деятельности этих новых, умных и энергичных руководителей

предприятий. Хотя женщины и представители меньшинств, занимающиеся предпринимательством, в настоящее время получили доступ ко многим ресурсам, ситуация остается весьма далекой от идеала, поэтому представление о том, что все следует делать самостоятельно, еще господствует в умах многих бизнесменов.

Начните хотя бы размышлять о создании совместного предприятия, и это уже может привести к изменению парадигмы. Вы должны по-иному взглянуть на свой бизнес, а особенно на лучшие (по вашему мнению) пути его роста. Изменение парадигмы требует признания следующего факта: в современном мире для подавляющего большинства предприятий малого бизнеса работа в одиночку более невозможна.

Всегда помните о том, что вы не должны делать ставку на первый же альянс, рискуя будущим своей компании. Вы можете начать с малого, постепенно накапливая опыт в качестве партнера в совместном предприятии и обретая уверенность в том, что деловой альянс — самый правильный механизм роста компании. Иногда отношения в совместном предприятии действительно выливаются в то, что один партнер подчиняется другому; если вы опасаетесь, что с вашей организацией произойдет нечто подобное, следует спланировать альянс таким образом, чтобы получить позитивные результаты. (См. главу 9-ю, где обсуждаются стратегии выхода из совместного предприятия.)

## СИНДРОМ СОМНЕНИЯ

Как только вы задумаетесь о создании совместного предприятия, вас начнут одолевать сомнения. Эти помехи

могут создать такую какофонию, что заставят вас забыть о самой идее. «Шум» становится особенно сильным в тот момент, когда вы начинаете размышлять о каком-либо конкретном партнере. То, что при этом происходит, я называю синдромом сомнения. Вы начинаете размышлять о конкретном партнере, и вам в голову тотчас же приходит множество возражений, почему альянс именно с этой организацией не принесет никаких результатов. Вы думаете: «Да, возможности есть, но эта компания:

- *слишком* мала,
- *слишком* велика,
- находится не в перспективном для ваших целей регионе,
- принадлежит представителю меньшинства,
- принадлежит представителю большинства,
- принадлежит женщине.

В этом случае необходимо отключить синдром сомнения и начать думать о том, как создавать новую стоимость, а не снижать привлекательность партнера. Например, нужно пытаться рассуждать так: «Да, это небольшая компания, зато она может принести в мой бизнес следующее:

- отношения с покупателями,
- иной взгляд на вещи,
- доступ на возникающие внутренние рынки,

- доступ на возникающие международные рынки,
- технический опыт,
- связи с политиками,
- освоение новых регионов,
- глубокое внедрение в отрасль,
- нишу в инжиниринге,
- талантливый маркетинг».

Этот список умений, ноу-хау и жизненно важных связей вашего потенциального партнера можно продолжать до бесконечности: внимательно оценивая список, вы с успехом сможете противостоять синдрому сомнения.

## CHES-ФАКТОР

Очень полезно дополнить понимание того, что совместное предприятие может дать вашему бизнесу, взглядом на общие перспективы роста числа совместных предприятий. Я объединил эти аспекты и назвал их CHES-фактор, поскольку они затрагивают:

- конкуренцию (*Competition*),
- историческую традицию (*Historical influences*),
- экономический климат (*Economic climate*),
- общественные события (*Societal events*),
- стратегические альянсы = выживание (*Strategic alliances = survival*).

Давайте рассмотрим влияние каждого из компонентов фактора CHES на рост числа совместных предприятий.

## Конкуренция

В современном бизнесе совместное предприятие становится правилом, а не исключением из него. Их создают все, и ваши конкуренты, возможно, уже организовали совместное предприятие. Можете ли вы позволить себе отставать, если конкуренты уже воспользовались возможностями совместного предприятия, чтобы завоевать себе долю рынка, долю общественного мнения и статус бренда?

Правильное понимание широты спектра возможностей совместного предприятия, несомненно, поможет вам изменить парадигму. Вот два примера из сферы автомобильной промышленности, демонстрирующие, как крупные компании вступают в контакт с малыми предприятиями и поддерживают усилия последних, направленные на создание совместных организаций.

**«Ярмарка возможностей» (Opportunity Exchange) компании Toyota.** Ежегодно Toyota проводит «Ярмарку возможностей» — форум, призванный дать шанс всем предприятиям, владельцами которых являются представители меньшинств (МВЕ), устанавливать и развивать отношения с более чем 250 поставщиками Toyota. Крупные прямые поставщики Toyota, поставляющие детали непосредственно компании, принимают участие в этом мероприятии, демонстрируя свое намерение и в дальнейшем расширять бизнес с компаниями, принадлежащими представителям меньшинств. По оценкам Toyota, в 2003 г. (на четырнадцатый год проведения мероприятия) в форуме участвовали

более 800 МВЕ и предприятий малого бизнеса. Мне довелось несколько раз читать лекции о совместных предприятиях на этом форуме, и я могу лично засвидетельствовать, что он очень эффективно помогает компаниям, заинтересованным в формировании необходимых корпорации Toyota альянсов, знакомиться друг с другом.

«Наша роль в рождении совместных предприятий заключается в том, что мы устанавливаем первый контакт и способствуем зарождению отношений между организациями, принадлежащими представителям меньшинств, и нашими непосредственными поставщиками, — объясняет Т. Уильямс, сотрудник Toyota. — Мы знаем наших поставщиков и уже установили с ними отношения; мы знаем философию их бизнеса, поэтому можем познакомить их с другими поставщиками, имеющими аналогичные интересы и сходную концепцию ведения дел. Затем мы отходим на задний план и даем компаниям самостоятельно вести свои дела, потому что именно они должны взаимодействовать и работать в совместном предприятии. Теперь они вместе будут отвечать за сохранение отношений и поставку деталей того качества и в те сроки, которые необходимы нам».

**Методы, которыми компания Ford поддерживает диверсификацию поставщиков.** В качестве одного из направлений своей программы развития поставщиков, принадлежащих представителям меньшинств, Ford ежегодно вручает награды за развитие диверсификации поставщиков трем предприятиям. Одна из этих наград, премия за социальный вклад (Corporate Citizenship Award), вручается непосредственному поставщику, владелец которого — представитель большинства, осуществляющий



успешную программу развития диверсификации поставщиков. Корпорация Ford неоднократно получала национальные награды за постоянные усилия по диверсификации поставщиков, в том числе и за программы, финансирующие знакомство ее поставщиков первого и второго уровней.

Это лишь единичные примеры методов, которыми корпорации поощряют своих поставщиков работать сообща. Большой бизнес осуществляет эти программы, руководствуясь отнюдь не чистым идеализмом. Корпоративные гиганты Америки, равно как и множество компаний среднего размера, осуществляющих подобные программы, знают: помогая расти предприятиям малого бизнеса, они расширяют и укрепляют рынок своей собственной продукции. Помимо этой отдаленной экономической цели существует еще одна причина. Слава компаний, поддерживающих предприятия, принадлежащие женщинам и представителям меньшинств, помогает этим корпорациям создавать базу покупателей на диверсифицированных и быстрорастущих рынках.

На правительственном уровне можно выделить два фактора, влияющие на малый и средний бизнес, — негативный и позитивный. Если говорить о негативной стороне этого явления, очевидно, что реинжиниринг, осуществлявшийся на уровне федерального правительства во времена правления администрации Клинтона, привел к слиянию мелких контрактов в крупные, для выполнения которых могли изыскать ресурсы лишь мощные компании. Это упростило ведение дел для правительства за счет резкого сокращения количества контрактов, но в то же время резко сократило и число контрактов, за которые могли конкурировать небольшие компании. В результате объединение



с мощными компаниями с целью получения части укрупненного контракта стало жизненно важной стратегией малого бизнеса, намеренного вести дела с федеральным правительством.

Положительная сторона данного процесса заключается в следующем: на федеральном и местном уровнях, а также на уровне штата правительство ужесточило требования к тому, чтобы генеральные подрядчики пользовались услугами самых разных субподрядчиков. Они должны использовать предприятия, принадлежащие женщинам, представителям меньшинств, ветеранам, инвалидам, а также исторически недостаточно используемые предприятия и предприятия, расположенные в определенных регионах. Если эти крупные генеральные подрядчики хотят выиграть правительственные контракты, для выполнения этих требований им придется устанавливать связи с мелкими и средними компаниями.

Помимо желания соответствовать требованиям правительства в отношении диверсификации субподрядчиков, генеральные подрядчики понимают: они могут снизить затраты, вступая в партнерские отношения с мелкими предприятиями, у которых, как правило, меньше накладные расходы и эксплуатационные затраты. Эта экономия позволяет генеральным подрядчикам готовить более конкурентоспособные заявки на получение правительственных контрактов.

## Историческая традиция

В течение многих лет и в американском, и в мировом бизнесе считали, что чем крупнее предприятие, тем лучше. Последовательная практика консолидации во многих

отраслях породила ситуацию, когда горстка гигантов стала доминировать в целой области предпринимательства, оставляя на рынке все меньше места для небольших и средних компаний. Эта историческая тенденция господствует и по сей день.

Нередко для небольших и средних компаний остается только один путь выстоять в конкурентной борьбе: объединяться, чтобы либо агрессивно искать свою нишу на рынке, либо создавать совершенно новый рынок, о котором гиганты пока еще не знают или слишком неповоротливы, чтобы попасть туда первыми. Изыскание ресурсов для официального захвата рыночной ниши или создания бренда нового рынка может отпугивать владельцев малых предприятий. Гораздо удобнее разделить риск и потенциальные прибыли с другими компаниями.

## Экономический климат

Хотя возможность получения финансирования от банков и из иных источников зависит от подъемов и спадов национальной экономики, поиск денег для поддержки любого начинания (например, разработки нового товара) всегда сопряжен для владельца малого бизнеса с серьезными трудностями. В рамках жесткого рынка кредитования для реализации нового начинания иногда разумнее объединиться с какой-либо другой компанией, нежели в одиночку пробираться сквозь дебри получения банковского финансирования.

Другие экономические факторы, например увеличение эксплуатационных затрат и повышение налогов на предпринимателей, также делают совместные предприятия все более привлекательными для малого и среднего бизнеса.

По мере возрастания базовых затрат нахождение способа, который позволил бы максимально увеличить ценность каждого потраченного доллара, приобретает исключительную важность.

Последствия глобализации и возможности Интернета, позволяющие даже совсем небольшим организациям привлекать покупателей из регионов, находящихся вдали от их привычного географического рынка, также побуждают компании формировать совместные предприятия. Глобализация и Интернет открывают широкие возможности, которыми большинство компаний пока не готово воспользоваться себе во благо. Партнерство может оказаться эффективным способом обслуживания рынка так, как никогда не удавалось прежде.

Дэн Робинсон, директор по глобальным закупкам и маркетингу корпорации Xerox Corporation, говорит: «Прошли те дни, когда я мог спокойно управлять своим заводом и говорить: "Вот мои поставщики; все они находятся от меня на расстоянии 30–40 км". Сейчас, владея предприятием малого бизнеса и понимая реальное положение вещей, я должен смотреть на Дальний Восток, на Мексику, на Восточную Европу и спрашивать себя: «Что мне даст партнерство с этими компаниями?»».

Глобализация привела к тому, что двери во всем мире теперь открыты для всех; однако американскому бизнесу пришлось расстаться с высокомерием, близорукостью и медлительностью, присущим многим секторам промышленности после Второй мировой войны. Мы перестали доминировать в мировой торговле, и этот факт заставляет нас признать, что мы более не можем существовать сами по себе и что во многих случаях создание совместных предприятий — поистине мудрый путь.

Как я уже упоминал во введении к этой книге, один из факторов, способствующих увеличению количества совместных организаций, — сокращение размеров предприятий. Множество рабочих, лишившихся своих мест, решили, что самостоятельная занятость мелких собственников — лучший путь. Они поняли: самый быстрый способ добиться успеха и процветания бизнеса — формирование альянсов с теми, кто тоже только начинает идти по пути самостоятельной занятости.

## Общественные события

Развитие общества во всем мире открывает американскому бизнесу путь на рынки, ранее закрытые для него. Совсем недавно нельзя было и думать о возможности ведения бизнеса в Южной Африке, в странах Восточной Европы, в республиках бывшего Советского Союза или в Китае. В настоящее время, вследствие падения коммунистических режимов в Восточной Европе и окончания эпохи апартеида в Южной Африке, эти рынки стали доступны американским компаниям. Если мы хотим получить выгоду от этих новых рынков, следует совершать операции на глобальной основе, что зачастую легче делать с помощью совместных предприятий. Благодаря огромной численности населения в Индии и Китае эти рынки обладают чрезвычайной притягательностью для американского бизнеса.

## Стратегические альянсы = выживание

В современном мире конкуренции владельцы бизнеса постоянно должны вести борьбу за выживание, одержать победу в которой помогают деловые альянсы.

Если вы состоите в совместном предприятии, вашему конкуренту будет гораздо сложнее переманить часть ваших покупателей: объединенные ресурсы двух организаций намного превосходят ресурсы одной компании.

Владелец малого бизнеса ежедневно сталкивается со сложными проблемами, связанными с производством, персоналом, обслуживанием клиентов, развитием рынка и финансовыми вопросами. Сегодня, как никогда прежде, имеет смысл обзавестись надежным и умелым союзником, интересы которого тесно переплетаются с вашими и который помогает генерировать идеи и решения встающих перед вами задач.

---

**К** е й с

## ОТ ЦЕРКОВНОЙ СКАМЬИ — К УСПЕШНОМУ СОВМЕСТНОМУ ПРЕДПРИЯТИЮ

Хотя области деловых интересов Майкла Сейлза-старшего и Тима Оллстона из Хантсвилла, штат Алабама, пересекались и они сидели на одной скамье в своей приходской церкви, эти люди не были знакомы до тех пор, пока один из прихожан не свел их вместе ради бизнеса.

Проработав 26 лет в отделе маркетинговых исследований в компании Procter & Gamble в Цинциннати и выйдя на пенсию, Сейлз переехал в Хантсвилл и в 1999 г. открыл компанию High Impact Marketing. В 2001 г. Оллстон учредил Allston Communications, предприятие, занимающееся связями с общественностью и профессиональной подготовкой лекторов. В настоящее время они вместе создали совместное предприятие Smorgasbord Joint Ventures, которое занимается подготовкой лекторов и обучением ораторскому искусству, а также предоставлением услуг в сфере маркетинга и связей

с общественностью. Вот история их партнерства по совместному предприятию и их мысли по поводу того, что дает стратегическое партнерство таким предпринимателям, как они.

**Оллстон.** Один из прихожан нашей церкви, Гай Джузанг, пригласил нас в качестве консультантов в свою компанию Infinity Technology, занятую аэрокосмическим проектированием. Там я познакомился с опытом Майкла Сейлза в вопросах маркетинга, а он оценил мои навыки в установлении связей с общественностью.

**Сейлз.** Компания Infinity Technology пригласила на работу нас обоих и предложила заняться связями с общественностью и маркетингом. Встретившись, мы начали беседовать, обнаружив, что наши профессиональные обязанности и навыки имеют много общего. Более того, поскольку нам потребовались дополнительные ресурсы, мы смогли найти предпринимателей, которые помогли нам в других аспектах проекта. К тому моменту, когда истек срок первоначального годового контракта, мы с Тимом установили отношения с четырьмя-пятью предпринимателями, которым всегда могли позвонить. Кроме того, мы прекрасно работали вместе.

Например, когда нам понадобилось сделать собственный веб-сайт, мы воспользовались услугами тех людей, с которыми работали на Infinity Technology. Затем мы решили: «Наш сайт помогает предпринимателям налаживать связи. Если сюда заходят люди, которым нужны маркетинговые услуги, они могут получить дополнительное обслуживание на более выгодных условиях, обратившись к нам как к партнерам, а не отдельно к каждому из нас». Поэтому мы установили свободные партнерские отношения с четырьмя или пятью другими группами. Это дает нам преимущество: теперь мы пользуемся не одним веб-сайтом, а пятью».

## Обучение на работе

**Оллстон.** Незадолго до встречи с Майком я потерял крупного клиента — компанию, занимающуюся информационными технологиями. Одна из причин потери клиента заключалась в том, что я пытался все делать сам. Я был уверен, что у меня это выйдет. Получив горький урок, который отрезвляюще действует на многих начина-



ющих предпринимателей, я стал скромнее и начал молиться, задавая вопрос: «Боже, что мне делать?»

Вскоре после этого я познакомился с Майком, и мы начали рассказывать друг другу «охотничьи истории», связанные с нашим бизнесом. Однажды я поделился с ним результатами своего уникального исследования «привыкания к эгоголизму» и о книге выздоровевшего эгоголика, которая должна была выйти под названием «Не разрушает ли нас наше эго? Признания выздоровевшего эгоголика» (*Are Our Egos Destroying Us?*). Когда мы встретились в следующий раз, Майк показал мне схемы, нарисованные к моей книге, которые далеко выходили за рамки того, о чем я мечтал!

Я начал понимать, что он видит намного дальше меня. Традиционный предприниматель в таких случаях говорит: «Это моя игра!», но после полученного мною урока я пришел к выводу: благодаря опыту Марка и вместе с ним смогу сделать гораздо больше, чем в одиночку.

Вскоре после этого меня попросили провести двухчасовой семинар на тему «Что значит быть выздоровевшим эго-голиком». Майк буквально спас мой двухчасовой доклад: он уговорил меня провести тренинг «Добро пожаловать в города-побратимы эго» в шутливой и интерактивной форме, и это вызвало восторженные отзывы.

Позже я узнал, что Майк провел более 1200 тренингов и фокусных групп во всем мире; он обучался активному слушанию. С другой стороны, я был публичным оратором с трехлетнего возраста. Я сказал: «Это два совершенно разных мира», на что Майк возразил: «Но они вовсе не должны оставаться такими». Я подумал и ответил: «Пожалуй, нет».

Когда мне предложили провести двухдневный семинар по тайм-менеджменту, меня осенило: «Давайте я проведу занятия вместе с этим парнем. Он забыл больше, чем я когда-либо знал». Это был успех, и теперь нас просят проводить семинар ежегодно. Я сразу же понял: добывать для нас совместные контракты на консультирование и лекции — лучший способ для меня научиться тому, что он знает. Я могу сидеть у его ног и учиться тому, чему он сможет научить меня. Я занимаюсь разведкой деловых перспектив, а он готовит наши проекты и презентации.



Благодаря тому, что мы сильны в разных сферах, а наши интересы перекрываются, мы создали и разработали наш собственный уникальный формат семинаров и мастер-классов. Мы назвали его «Smorgasbord» («шведский стол»): «Давайте включим в меню самые актуальные темы. Клиенты могут выбрать несколько из них прямо у буфетной стойки, а мы сделаем нечто, напоминающее отчасти лекцию, а отчасти мастер-класс, приправив все изрядной толикой веселья». Так родились семинары Smorgasbord Seminar-Workshops.

**Сейлз.** Начиная свой бизнес, я не думал о совместном предприятии. Однажды кто-то спросил меня: «Майк, ты занимался маркетингом, а нам необходимо художественное оформление. Ты готов этим заняться?» Это не было моей специальностью, поэтому я ответил: «Нет, я не возьмусь за это, но знаю тех, кто это умеет» и просто отослал собеседника к знакомому дизайнеру.

Но после того как я некоторое время выслушивал эти просьбы, я сказал себе: «Вместо того чтобы отсылать просителей к другим людям, почему бы просто не говорить им: «Да, наша компания High Impact Marketing сделает это». Затем мне следовало бы выйти в мир и поискать тех, кто возьмется за эту работу под эгидой нашей компании. Я говорил бы этим людям так: «Мы сейчас над этим работаем. Хотите поработать вместе?» Выполнив пару проектов сообща, мы задали бы себе вопрос: «Если мы можем помогать тем, кому нужна помощь в маркетинге и в графическом оформлении, почему бы ни заниматься этим постоянно?»

Однажды компания из Хантсвилла наняла нас с Тимом, чтобы он занялся для них PR, а я — маркетингом. Во время выполнения одного из заданий нам пришлось делать видеофильм. Никто из нас раньше этим не занимался, но мы организовали совместное предприятие с человеком, у которого был необходимый опыт в этих делах. Втроем мы выполнили проект, причем очень удачно: не только сэкономили деньги клиента, но и уложились в половину отведенного нам срока.

Для того чтобы организовать совместное предприятие, вовсе не обязательно заниматься одинаковым бизнесом. Вы можете сделать совместную организацию, которая будет решать вопросы аренды, предоставлять секретарские услуги или бухгалтерское

обслуживание. Компании, занимающиеся разными вещами, могут работать сообща под одной крышей и делить расходы. Кроме того, сильные различия автоматически ведут к плодотворному взаимному обмену идеями, лучшими методами работы и корпоративной культурой, что приносит лишь выгоду как обоим партнерам в совместном предприятии, так и клиентам.

### **Качества, необходимые для партнерства**

**Сейлз.** Главное, что я ищу в партнере для совместного предприятия, — это цельность и честность. В беседе я бы выяснил, как они взаимодействовали с людьми раньше. Какого рода проекты они выполняли? Как оценивают конкретную ситуацию в бизнесе? Не думают ли они в первую очередь о деньгах или о собственных амбициях?

Из хорошего разговора всегда становится ясно, что человек ценит деньги больше отношений. Иногда в беседе постоянно звучит: «Я... я... я... я — великий человек... люди должны знать, как я велик...» Для меня это значит, что я говорю с человеком, с которым мне, скорее всего, не захочется иметь никакого совместного бизнеса.

**Оллстон.** Я полностью с этим согласен. Честный человек может приобрести опыт; но очень трудно приобрести честность, если она тебе не присуща. Я ищу людей, которые знают больше меня, тех, кто умнее меня, чтобы подтянуться до их уровня. Люди должны тянуться вверх. У меня есть склонность и желание к учебе.

### **Почему люди отказываются от партнерства**

**Сейлз.** Преимущества совместных предприятий очевидны, но люди так мало знают о них, что, боясь неизвестности, создают их гораздо реже, чем следовало бы. Беседуя с владельцами малого бизнеса или с теми, кто собирается организовать совместное предприятие, я говорю им вещи, совершенно очевидные для меня, а они удивляются: «О, это же настоящее открытие!» Им никто никогда не рассказывал им об этом.

Мы вышли из афро-американской общины. Наши родители не были профессиональными предпринимателями. Возможно,

мы — первое поколение, которое приобретает такой опыт, хотя и не начинает с этого свою карьеру. Сейчас наши сыновья и дочери идут вместе с нами: мы можем направлять их, и они научатся изыскивать возможности делать что-либо сообща. На нас возложена серьезная задача: мы должны пройти через этот опыт, создать как можно больше примеров, на которых люди могли бы учиться, и познакомить их с такими реалиями бизнеса, как совместное предприятие.

**Оллстон.** Мы воспитаны в культуре, учившей нас сначала ходить в школу, получить образование, затем — устроиться на работу, иметь социальное пособие до ухода на пенсию, а потом — свои золотые часы за долгую безупречную службу. Мы не понимали, что в этом сценарии нет места реальному будущему. Культура афро-американской общины никогда не поощряла нас совершить решительный прыжок и заняться предпринимательством. Поэтому у нас нет набора ролевых моделей для предпринимателей, которые мы могли бы рассмотреть и примерить на себя. Сейчас мы должны прививать эти способности нашим людям.

Кроме того, человека удерживает от вступления в совместные предприятия еще одно предубеждение. Вспомните школьные годы. В течение всей своей школьной жизни вы делали домашние задания, читали учебники, получали ведомости с оценками за год и, наконец, аттестат, на котором было написано ваше имя. И вдруг вас посылают на работу, где вы должны работать в команде. В ответ на это вы заявляете: «Я ничего не понимаю в командах; почему я должен работать в команде?» Поэтому у нас масса «одиноких рейнджеров», верящих, что они наконец-то вырвались на свободу! Кстати, я тоже был одним из них.

Впервые взявшись за предпринимательство, вы смотрите на эту деятельность как на свой шанс приобщиться к великой американской мечте. В нашем бизнесе есть привкус жесткого американского индивидуализма, наследия Джона Уэйна\*, и слепой веры в судьбу.

---

\* Джон Уэйн — легендарный голливудский киноактер (1907–1977), полвека снимавшийся в вестернах и ставший для Америки символом честности, мужества и крайнего индивидуализма — Прим ред

Подписав контракт с крупной компанией, занимающейся информационными технологиями, о котором мы говорили в самом начале, я решил: «Наконец-то мой гений получит достойное признание». Я потерял контракт через шесть недель. При расставании представители компании сказали мне: «Тим, вам требовалась помощь; вы знали это, мы знали это, но вы ни о чем нас не просили... Потеря этого контракта станет для вас лучшим уроком в начале вашей предпринимательской карьеры. Почему? Потому что вы — очень способный человек».

Этот тревожный звонок повернул мои мысли в другом направлении: «Как воспользоваться уроком, чтобы заставить людей покупать мои способности, приобрести новое видение некоторых вещей и преодолеть свои недостатки?»

Многое из того, что мы с Майком сделали, удалось нам только благодаря сотрудничеству. Занимаясь развитием нашего бизнеса, я действовал во внешнем мире; не потому, что Майк не способен на это: просто я — профессиональный оратор. Пока клиент рассказывал о своих предложениях, Майкл благодаря своей мудрости и опыту строил в уме модели взаимодействия. Возможно, я никогда не смогу создавать подобных моделей, но мне это и не нужно. Я предпочитаю сотрудничать со специалистом, который умеет их строить. Многие из нас озабочены: «Если я поделюсь тем, что имею, каковы будут потери?» Став предпринимателем, я узнал, что пирога хватит на всех.

### **Что должны знать начинающие предприниматели**

**Сейлз.** Я бы советовал молодым людям, желающим основать совместное предприятие, чутко относиться к потребностям собеседника. Разговаривая с людьми, которые рассказывают вам о своих потребностях, не получивших удовлетворения, думайте, как вы могли бы удовлетворить их. Если вы не можете сделать этого, спросите себя: «А кто сможет? Есть ли у меня друзья или знакомые, которые смогли бы с этим справиться?» Заведите себе привычку искать потребности людей и спрашивать себя, кто мог бы их удовлетворить, если вы сами не в состоянии сделать необходимое. Воспринимайте все происходящее именно с этой точки зрения.

**Оллстон.** Однажды на стене церкви в Орландо, штат Флорида, я прочитал следующее: «Совпадения бывают в тех случаях, когда Бог желает сохранить анонимность». Веря в это утверждение, вы спрашиваете себя: «Почему Н. вступил со мной в контакт? Почему на моем пути встретился этот человек?» Со временем вы увидите: целиком отдавая себя, вы получаете взамен гораздо больше. Не пытайтесь просто коллекционировать возможности и превращать благословение в одностороннюю коммуникацию. Помогите другим понять, что даже единственный контакт работает. Помогите людям создавать необходимую им сеть: любой контакт рано или поздно выльется в деловые операции.

Руководители совместных предприятий обладают хорошим деловым чутьем. Я все чаще вижу, что крупные компании-«динозавры» неуклонно идут по пути вымирания. Дэниел Пинк в своей книге «Нация свободных агентов» (*Free Agent Nation*) делает вывод о том, что экономику двигают именно фрилансеры и предприниматели.

Концепция суперменства устарела. Мы представляем собой сплав людей и явлений, и сейчас я вовсе не должен быть экспертом во всех вопросах. Мы с Майком подготовили семинар «Принцип 80/20: как достичь большего, делая меньше»\*. 20% того, что вы делаете, приносит вам 80% результата.

Я знаю сферу применения своих талантов: публичные выступления, просветительская деятельность, воодушевление людей и создание сетей знакомств. У меня очень живой стиль, но если кто-нибудь умеет писать лучше и быстрее, пусть ему достанется мой надел; такое умонастроение поможет создать целый класс новых предпринимателей.

В ближайшем будущем появятся самые разные совместные предприятия; мы увидим такие организации, сотрудники кото-

---

\* Закон, лежащий в основе «принципа 80/20», был открыт в 1897 г. итальянским экономистом В. Парето: 20% товаров или клиентов определяют 80% доходов компании; 80% полученных вами результатов достигнуто в течение 20% времени, потраченного на выполнение данной работы; 80% результатов зависит от 20% затрат; 20% ошибок обуславливают 80% потерь. — Прим. ред.

рых могут никогда не встречаться лично. Возникнут своего рода электронные центры знакомств, где можно будет найти партнера; компании могут оставаться незнакомыми друг с другом, но тем не менее связанными тесными отношениями: виртуальными, душевными и профессиональными, ведущими к потенциально предпринимательским отношениям. Возможности ограничены лишь нашим воображением.

## PROCTER & GAMBLE ПООЩРЯЕТ ФОРМИРОВАНИЕ АЛЬЯНСОВ СРЕДИ СВОИХ ПОСТАВЩИКОВ

Компания Procter & Gamble поставляет на рынок, состоящий из 5 млрд. потребителей в 140 странах, более 300 наименований продукции. В компании трудятся около 100 тыс. человек. Один из них — А. Уильямс, заместитель директора Отдела развития диверсификации поставщиков. Если говорить об усилиях компании поддержать рост предприятий малого бизнеса, собственники которых — женщины и представители меньшинств, то планка Procter & Gamble поднята очень высоко; диверсифицированная сеть поставщиков компании насчитывает около 1200 предприятий, которым P&G в 2005 г. выделила 11 % процентов от своего бюджета закупок. Эти 11 % в годовом бюджете составят \$ 1,5 млрд. В этом интервью А. Уильямс расскажет, в частности, о том, как совместные предприятия помогают в производстве упаковок потребительских товаров, выпускаемых компанией-гигантом.

**Какую роль играют совместные предприятия в вашей работе с компаниями, принадлежащими женщинам и представителям меньшинств?**

**Уильямс.** P&G давно занимается этими вопросами. Мы уже помогли формированию нескольких предприятий, поглощений и альянсов. Мой опыт работы, в ходе которой я устанавливаю отношения с компаниями, принадлежащими женщинам и представителям



меньшинств, говорит о том, что у нас есть ресурсы в тех сферах, где диверсификация поставщиков еще не достигла желаемого уровня (например, в химическом производстве, в крупных университетах, в производстве оборудования или сырья).

Мы уверены, что познакомившись с этими компаниями, сможем найти способы сотрудничать с ними при первой же возможности. Менеджеры в отделе развития диверсификации поставщиков должны постоянно держать руку на пульсе: если мы не будем делать этого, появляющиеся у компании возможности исчезнут еще до того, как мы дадим шанс малому бизнесу узнать о них.

Кроме этого, мы наметили те области, в которых у нас еще нет диверсификации поставщиков, и выработали тактические планы исправления этой ситуации. В настоящий момент мы думаем над тем, как создать возможности для МВЕ в сфере нетканых материалов. Если говорить о нашем отделе, то заместитель директора по закупкам настолько уверен в успехе, что говорит о работе над развитием этой области с поставщиками, принадлежащими к «большинству». Все это происходит благодаря нашим стратегиям диверсификации поставщиков.

Компания R&G не является партнером в совместных предприятиях, но мы можем сказать нашим крупным поставщикам: «Мы хотим, чтобы вы предоставили возможности МВЕ, потому что огромная часть нашего бизнеса связана с вами». Мы убеждены, что без этого нельзя достигнуть поставленных целей. Благодаря усилиям отдела развития диверсификации поставщиков стало понятно, как важно создать сети связей, используя наши знания внутреннего оборота компании или с помощью просветительской деятельности среди наших поставщиков.

**Что, исходя из вашей деятельности, направленной на облегчение заключения альянсов, вы думаете о том, почему одни из них эффективны, а другие — нет?**

Уильямс. Все эффективные альянсы обладали элементами, обеспечивающими победу обеим сторонам. Во-первых, важно, чтобы пришедший к нам поставщик обладал преимуществами в конкурентной борьбе: имел ресурсы и возможности,



уже занимался бы этим бизнесом, хорошо разбирался в нем и считал работу неотъемлемой частью своего базового опыта. Во-вторых, партнеры по альянсу, установившие отношения задолго до начала проекта, со временем добивались наилучшего результата. Когда необходимо создавать отношения, то R&G не только помогает в самом начале, но и следит за ходом процесса. Мы постоянно помогаем этому альянсу и активно включаем его в сеть поставок. Очень важно, что мы обучаем наших партнеров и развиваем альянс, а не просто относимся к нему как к одному из конкурирующих поставщиков в нашей системе закупок. R&G ищет способы укреплять альянс, и по мере роста и развития его могут начать рассматривать в качестве ключевого союзника в закупочной сети. Лучше всего работают альянсы, обладающие перечисленными выше элементами.

### **Что происходит с теми альянсами, которые нельзя назвать эффективными?**

**Уильямс.** Иногда неэффективные альянсы представляют собой прямую противоположность работающим продуктивно. С одной стороны, предприятия, принадлежащие женщинам и представителям меньшинств, слишком быстро вступают в альянсы, не проделав всей кропотливой подготовки, необходимой для установления хороших рабочих отношений. С другой стороны, когда малое предприятие стремится установить отношения исходя из принципа «я назначаю тебя, крупный поставщик, принадлежащий представителям большинства, ответственным за эти отношения», R&G не поощряет этого, и у таких альянсов в ходе проекта обычно возникают проблемы с потребителями.

Кроме того, когда диверсифицированный поставщик допускает ошибку, а это происходит нередко, мы в некоторых случаях не настаиваем на том, чтобы предприятие-поставщик, принадлежащее представителю большинства, занималось устранением проблем, которые возникли в альянсе. Я думаю, это происходит благодаря нашему особому подходу к диверсифицированным поставщикам и к их месту в нашей сети поставок по сравнению с поставщиками, принадлежащими представителям большинства:

- Заинтересованы ли мы в них?
- Управляем ли мы работой с диверсифицированными поставщиками так, как делаем это в отношении поставщиков, принадлежащих представителям большинства?
- Какое окончание отношений с ними мы планируем?
- Какого рода коучинг мы проводим для них?
- Какие рекомендации мы им предлагаем?

Если не обращать внимания на все эти вопросы с самого начала существования альянса, то, когда дела совместного предприятия пойдут плохо, компанию, принадлежащую представителю меньшинств, будут, скорее всего, рассматривать как источник проблем.

**Наблюдали ли вы ситуации, когда компании, принадлежащие представителям меньшинств, объединяются для подготовки заявки на крупный контракт?**

Уильямс. К сожалению, я никогда не видела, чтобы подобные ситуации происходили по оптимальной схеме. Здесь необходима серьезная просветительская работа. Глобализация заставляет нас искать одаренные диверсифицированные компании, которые объединяются в консорциумы ради получения крупных прибылей. С тех пор как я занимаю эту должность, мне довелось провести только одну дискуссию на данную тему; была одна группа, которая собралась обсудить эту концепцию. Они оказались вполне готовы к открытому разговору. Я спросила их, почему они не делали этого раньше, и они рассказали о множестве причин, которые так или иначе вращались вокруг контроля над ситуацией. Страх потери контроля — основная причина, мешающая людям объединяться.

По мере того как глобализация R&G будет усиливаться, компания все больше станет взаимодействовать с организациями, которые смогут обеспечить ей конкурентоспособность. Предприятия, принадлежащие женщинам и представителям меньшинств, должны продумать различные способы сотрудничества с нашим бизнесом. Они не смогут взаимодействовать с нами

в качестве «мелких лавочек». Если они организуют консорциумы, которые будут достаточно крупными, для того чтобы выдержать конкуренцию, у них появится хороший шанс войти в мир бизнеса. Но это означает частичный отказ от контроля в пользу партнеров.

**Есть мнение, что корпорации считают сотрудничество с альянсом компаний, принадлежащих представителям меньшинств, более рискованным и, возможно, менее ценным, чем с альянсом компаний, одна из которых принадлежит представителю большинства, а другая — представителю меньшинств. Насколько справедлива такая точка зрения?**

**Уильямс.** Думаю, что до некоторой степени это верно: когда небольшая компания объединяется с крупной организацией, она стремится к тому, чего у нее еще нет. Как правило, речь идет или о вливании капитала, или о чем-то, связанном с товаром или услугой. Нередко это — мощности для проведения научно-технических разработок; большинство мелких компаний не в состоянии осуществить их без посторонней помощи.

Если я ищу производителя товара, наличие передовых технических возможностей повышает ценность небольшой компании. Но есть сферы деятельности, в которых такого ограничения не существует: строительство, подбор кадров и даже информационные технологии. В этих областях две небольшие компании могут легко объединиться и получить преимущество в конкурентной борьбе за удовлетворение потребностей бизнеса крупных корпораций.

**Что планирует делать R&G для облегчения стратегии поглощения в тех случаях, когда предприятие, принадлежащее представителю меньшинства, приобретает компанию, владелец которой — представитель большинства?**

**Уильямс.** Лучший пример мы можем вспомнить из области производства картонных упаковок. Мы помогли одной МВЕ поглотить две компании, принадлежащие представителям большинства, и это произошло исключительно благодаря сотрудникам

нашей корпорации, искренне преданным идее развития диверсификации поставщиков. В самом начале процесса P&G знала, что намечается продажа одного из наших поставщиков — компании, принадлежащей представителю большинства. Поэтому мы убедились в том, что MBE вела переговоры с этой компанией, а также в том, что управляющие этой продажей знали о ее существовании. Затем мы познакомили этих людей друг с другом, сделав так, чтобы все заинтересованные лица знали, какую роль играет MBE в сети поставщиков P&G.

**Что характеризует компании, принадлежащие представителям большинства, которые с готовностью образуют совместные предприятия?**

**Уильямс.** В вопросах диверсификации поставщиков они, как правило, демонстрируют то же, что и наша компания:

- заинтересованность руководства,
- выделение ресурсов,
- постановку целей и задач, оценку планов деятельности,
- анализ ключевых показателей с участием руководства,
- систему вознаграждения за развитие диверсификации поставщиков.

Кроме того, у них существуют идеи относительно того, как они могут взаимодействовать с нами.

**Какой совет в связи с образованием совместных предприятий вы хотели бы дать компаниям, принадлежащим женщинам или представителям меньшинств?**

**Уильямс.** Я бы посоветовала им немного подождать и выполнить свое «домашнее задание». Оно заключается в том, чтобы подумать о той роли, которую они хотят играть в нашем меняющемся мире. Они должны оценить те возможности и способности своей компании, на которые намерены сделать ставку.

Если они хотят развиваться, им нужно подобрать правильную модель роста. Что это будет: совместное предприятие, поглощение или стратегический альянс? Им следует заняться стратегическим планированием бизнеса, четко обозначив свое положение в текущий момент времени. Им нужно запланировать свое положение в будущем: определить цели, задачи, стратегии и количественные параметры оценки результатов. Это покажет, является ли совместное предприятие их следующим уровнем или им надо подняться еще на пять ступенек для достижения такого состояния.

Оценивая себя, компании, возможно, захотят пройти обучение, чтобы понять, что может дать им совместное предприятие по сравнению с поглощением или стратегический альянс по сравнению с совместным предприятием. По-моему, сначала нужно выполнить это «домашнее задание», а не кидаться к компании-поставщику, входящей в список Fortune-500 или принадлежащей представителю большинства, с заявлениями типа: «Я готов организовать с вами совместное предприятие!»

### **Что бы вы сказали компаниям, владельцы которых — представители большинства?**

**Уильямс.** R&G надеется, что компании-поставщики, принадлежащие представителям большинства, собираются помочь ей достигнуть поставленных целей в сфере диверсификации поставщиков. Мы упорно работаем вместе с этими компаниями над их собственными программами диверсификации, всячески поощряем их, учим включать представителей меньшинств и женщин в их планы таким образом, чтобы это помогало R&G достигнуть поставленных целей. У таких компаний есть стимул — возможность продолжать вести дела с R&G на долгосрочной основе. Мы и впредь будем развивать диверсификацию поставщиков и намерены расширять возможности для этого за счет увеличения финансовых вложений. Поэтому компаниям, принадлежащим представителям большинства, необходимо понять, что продолжение их отношений с R&G зависит от того, насколько они будут помогать нашей корпорации достигать поставленных целей.

Совместные предприятия нужны далеко не всем. Неважно, говорим ли мы о компании, принадлежащей представителям большинства, меньшинств или женщинам. Не нужно очертя голову стремиться к совместному предприятию. Поищите людей, которые уже создавали стратегические альянсы и имеют необходимый опыт, чтобы стать вашими наставниками и помочь вам преодолеть все стадии этого процесса. Я считаю, что компании обязательно должны пройти обучение в этой сфере. Решение о совместном предприятии — очень серьезное решение. Это как покупка своего первого дома, как вступление в брак; это — серьезное решение, круто меняющее вашу жизнь, и вы не можете необдуманно вступить в эти отношения. Поэтому мне хотелось бы еще раз подчеркнуть: собираясь играть в эту игру, пройдите необходимое обучение и лишь тогда сможете принимать осознанные и взвешенные решения.

# 3

## МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА

*Дорожная карта для успешного  
совместного предприятия*

*В одиночку мы можем сделать мало; вместе — способны на очень многое.*

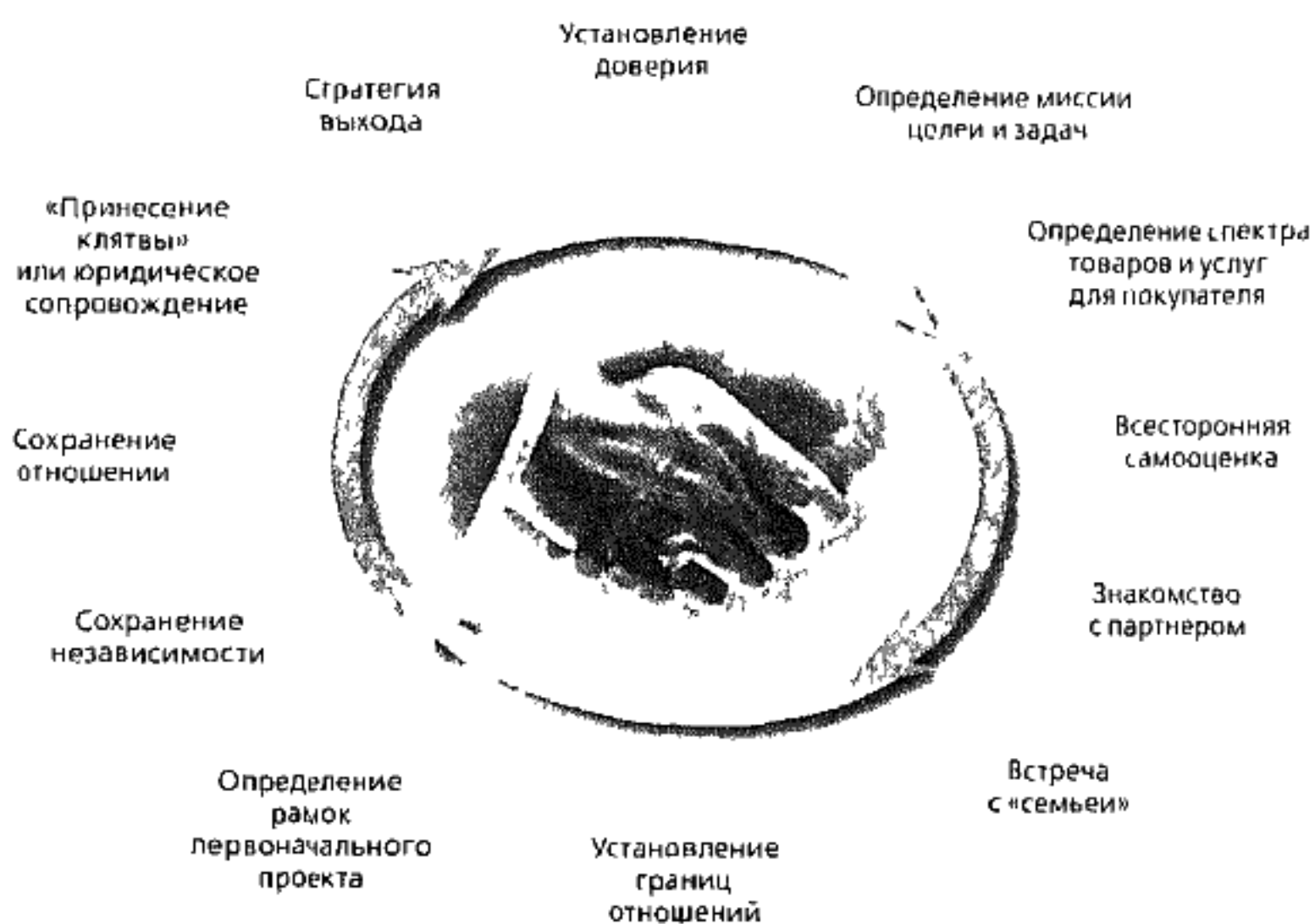
ХЕЛЕН КЕЛЛЕР

**Б**ольшинству предпринимателей приходится бороться за то, чтобы организовать, построить и сохранить совместное предприятие. Я постоянно шутливо напоминаю людям, посещающим мои семинары: совместное предприятие в чем-то напоминает секс подростков. Все подростки говорят, что занимаются этим; но половина из них лжет, а половина тех, кто действительно занимается сексом, делает это не слишком хорошо. Это абсолютно справедливо и в отношении большинства бизнесменов, пытающихся создать совместные предприятия с другими организациями.

Легко понять, почему большинству бизнесменов приходится бороться за создание эффективных совместных предприятий и стратегических альянсов: партнерство такого рода по своей природе является очень сложным делом. Мое инженерное образование и опыт работы научили меня,



РИС. 3.1. Модель стратегического партнерства



что вы должны сделать для того, чтобы ваше совместное предприятие твердо стояло на ногах. Эта модель основана на двадцатилетних исследованиях, опросах, опыте успехов и неудач и наблюдениях за предпринимателями, которые боролись (одни успешно, а другие — не очень) за решение этой задачи.

Реджинальд К. Лейтон возглавляет отдел развития диверсификации бизнеса в Johnson Controls, г. Милуоки, штат Висконсин. Компания Johnson Controls оценивается в \$22,8 млрд., в разных странах мира в ней трудятся 115 тыс. человек. Эта компания — один из самых процветающих поставщиков автомобильной промышленности. Во время нашего разговора Р. Лейтон согласился с тем, насколько важно следовать модели. Вот что он рассказал:

*«Из моих наблюдений следует, что успех совместного предприятия зависит от определенной последовательности событий. Например, первый шаг в создании успешного совместного предприятия — установление отношений. Затем руководство обеих компаний должно прийти к соглашению о функционировании проекта и структуре отношений. Как только удастся достичь согласия о структуре сделки на административном уровне, в работу вступают юристы компаний, которые разрабатывают законодательную структуру, способствующую процветанию деловых отношений».*

В этой главе я расскажу о своей модели стратегического партнерства, чтобы вы имели полное представление о процессе развития совместного предприятия (см. рис. 3.1). Затем в следующих главах мы подробно рассмотрим отдельные стадии этого процесса.

## МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА

**Установление доверия.** Хотя компании, стремящиеся к формированию альянса, могут решить множество задач до тех пор, пока сотрудники организаций не будут испытывать взаимного доверия и уважения, им не удастся создать настоящих ценностей. Установление доверия — деликатный вопрос; он намного осложняется в тех ситуациях, когда люди считают, что их партнеры сильно отличаются от них самих. Эти различия можно классифицировать по самым разным критериям — классовым, культурным, гендерным, расовым, этническим, географическим и т.д. В главе 4-й мы будем говорить о том, что, понимая отличие установок людей иной расовой, этнической или половой принадлежности, вы сможете легче преодолевать типичные разногласия и строить доверие, которое станет краеугольным камнем вашего совместного предприятия.

**Определение цели и задач миссии.** Главная выгода от заключения стратегического альянса состоит в том, что он позволяет всем входящим в него компаниям использовать те возможности, которые абсолютно недостижимы для них в одиночку. Возможности для действия на рынке появляются вследствие возникающей неопределенности, хаоса и недостатков действующих поставщиков и ведут к развитию рынка, технологической эволюции (или революции) и/или к застою. Использование благоприятного стечения обстоятельств нередко требует от компании совершенно новых навыков и умений, и быстрее всего их можно приобрести с помощью совместного предприятия. Предприниматели, сумевшие распознать эти возможности прежде

конкурентов, могут наметить потенциальных партнеров, которые помогут им составить лучшую команду, способную использовать все возможности, открывающиеся на рынке.

Создание такой команды принесет успех только тогда, когда каждый потенциальный член альянса предельно четко понимает миссию совместного предприятия (охват его деятельности, основной акцент и ценности), цели (обычно выраженные в цифровых показателях, например — увеличение доли рынка на 15 % и рост прибыли на 25 %; хотя иногда они могут формулироваться и в терминах качества, например — улучшение обслуживания клиентов или повышение качества существующих товаров и услуг) и задачи.

Никогда не пытайтесь отмахнуться от важности стратегического планирования или не уделить ему должного внимания. Максимально ясно оговорив в самом начале, чего хотите достичь, вы и ваш будущий партнер сможете избежать в дальнейшем серьезных проблем.

**Определение спектра товаров, услуг и потребителей.** Сформулировав миссию вашего совместного предприятия, нужно идентифицировать аудиторию целевых потребителей, а также какие товары и услуги вы будете им предлагать. Идентификация потребителей, на которых вы должны сфокусироваться, товаров и услуг, которые вы можете предложить, максимально повысит эффективность вашей команды и сведет к минимуму двойную работу. Поскольку вы работаете с партнером, у которого могут быть совершенно иные покупатели и другие идеи относительно спектра товаров и услуг, процесс принятия решения может оказаться сложным.

**Подробная самооценка.** Шекспир сказал: «Будь честен сам с собой». Этот лозунг как никогда актуален для создания совместного предприятия. Когда вы вместе с потенциальным партнером работаете над уточнением миссии, целей и задач, идентифицируете покупателей, намечаете спектр товаров и услуг, не забывайте подвергнуть самому тщательному анализу вашу организацию, чтобы определить, есть ли у вас возможности для выполнения своей части работы в совместном предприятии. Часть этого самоанализа заключается в том, чтобы спросить себя: «Что я могу дать команде, чего не сможет мой партнер, а если и сможет, то хуже, чем я?» Еще один вопрос, который вы можете задать себе: «Сможет ли команда добиться успеха, если я не буду ее членом?» Такого рода самооценка поможет вам уточнить свою роль в команде и понять, что ценного вы можете ей дать.

Процесс самооценки нельзя заканчивать, до того как определится специфика совместного предприятия: пока вы не поймете, что потребуется от вашей компании, вы не будете знать, годится ли она для членства в данном совместном предприятии. Однако поскольку большую часть анализа вы будете проводить параллельно с определением миссии, то сможете в нужное время дать окончательный положительный или отрицательный ответ вашему партнеру.

**Знакомство с партнером.** Не менее важно, чем тщательно проанализировать свою организацию до вступления в совместное предприятие, узнать все о компании, которую вы рассматриваете в качестве потенциального партнера. Как это ни удивительно, множество компаний не считают нужным изучить своих потенциальных

партнеров с должным усердием и тщательностью. Объединяясь с другой организацией, вы рискуете своей компанией. Неужели она не стоит траты дополнительных усилий и времени, которые помогут избежать опасностей, связанных с неподходящим партнерством?

**Знакомство с «семьей» партнера.** Я повстречался со своей женой в возрасте 26 лет, когда мы были студентами Школы машиностроения Пенсильванского университета. Это была любовь с первого взгляда. После замечательного периода интенсивного ухаживания я пришел к выводу, что она должна стать моей невестой. Но перед тем как связать себя узами брака, я испытывал жгучее желание познакомиться с ее родителями. Я был еще молод, но прекрасно понимал: женясь на женщине, вы женитесь на всей ее семье, приобретая все, чем она располагает, — хорошее, плохое и просто ужасное. К счастью, я успешно справился с «домашним заданием»: познакомившись с ее родителями, я приобрел прекрасную семью.

Однако многим предприятиям везет гораздо меньше, и только потому, что они не удосужились глубоко узнать характер и прошлое своих потенциальных партнеров. В качестве родителей и семьи можно рассматривать любого человека, организацию или институт, прямо или косвенно влияющие на компанию, с которой вы предполагаете вступить в альянс. Сюда могут входить сотрудники, акционеры, торговцы, правительственные чиновники, руководители отрасли и конкуренты. Здоровье вашего альянса зависит от множества людей, которые могут находиться на весьма значительном расстоянии от того места, где формируется ваше партнерство. Подписав договор о партнерстве, вы меньше всего захотите узнать, что основные сотрудники



в организации вашего партнера не заинтересованы в выполнении работы или что у него отвратительные отношения с оптовыми торговцами, от которых зависит успех вашего совместного предприятия. Именно поэтому важно не жалеть времени и в самом начале отношений познакомиться с семьей предполагаемого партнера.

**Установление границ отношений.** Особенно важно установить границы во взаимоотношениях, то есть вы с самого начала должны договориться о процессе разрешения конфликтов, которые неизбежно возникают в процессе любого партнерства. Тщательно обсудив это, вы сможете быть уверены в том, что все проблемы будут улажены максимально быстро, причем ни у одной из сторон не возникнет чувство враждебности.

**Выработка первоначального проекта.** Ничего не случится до тех пор, пока что-нибудь не случится! Это может звучать как парадокс, но мы вынуждены вновь вернуться к тому, что самые благие намерения и великолепно оформленные документы на совместное предприятие не превратятся в груды товара до тех пор, пока ваша организация не приступит к выполнению первого проекта. Даже если он будет скромным, его необходимо тщательно продумать. Оба партнера до начала выполнения проекта должны предельно четко договориться о его плане, сроках, количественных параметрах оценки выполнения работы и финансовых обязательствах.

**Сохранение независимости.** Если вы не планируете полной интеграции своей компании в другую организацию, вы должны быть в определенной степени независимы



от своего партнера, чтобы ваша компания могла расти и процветать и после того, как совместное предприятие прекратит свое существование. С самого начала договорившись о том, какие активы участвуют в предприятии, а какие — нет, вы сможете избежать непонимания в дальнейшем и управлять своими активами, покупателями и возможностями так, чтобы извлекать выгоду для своей компании и другими способами, помимо совместного предприятия.

Существует еще одна причина для сохранения независимости: риск того, что вы будете отвлекаться от вашего основного бизнеса, особенно в решающие моменты. Очень важно создать механизмы, гарантирующие, что производство ваших товаров или услуг получит все необходимое. Вы должны четко сообщить о совместном предприятии вашим покупателям, торговцам и другим заинтересованным лицам, чтобы они понимали, каким образом участие в новой организации повлияет на ваш текущий бизнес.

**Поддержание отношений.** Я часто напоминаю своим клиентам: если ваш бизнес не растет, он умирает. Некоторые возражают мне и говорят, что было бы очень неплохо достигнуть устойчивого состояния. Мир бизнеса постоянно меняется и консолидируется, и, если вы хотите адаптироваться к этой динамике, необходимо, чтобы ваш бизнес менялся быстро и эффективно — для сохранения, по меньшей мере, своего положения на рынке. Точно также обстоит дело и с сохранением отношений в совместном предприятии: если отношения не развиваются, они умирают. Ваша работа не заканчивается на заключении сделки. Как и в любом другом случае, отношения в совместном предприятии следует контролировать и поддерживать. Вы

должны постоянно «измерять температуру» отношений, чтобы убедиться в том, что все идет хорошо.

**Договоренности и обещания — юридические аспекты совместного предприятия.** Совместные предприятия могут существовать в различных юридических формах. Хотя многие вопросы можно оставить на усмотрение юристов, есть ряд таких, в которых вам нужно разобраться и по которым следует принять решения до того, как вы создадите совместное предприятие. Я решил рассмотреть этот пункт в конце описания модели не потому, что он является заключительным при создании совместного предприятия, а потому что здесь приведена только краткая информация. Однако всегда следует помнить о том, что это жизненно важная информация; пожалуйста, читайте главу, посвященную этой проблеме, очень внимательно.

**Стратегия выхода из совместного предприятия.** Как всегда, все хорошее кончается, в том числе и совместные предприятия. Стратегия выхода определяет, насколько организовано и в соответствии с графиком предприниматели завершат свой альянс. На разработку рабочей стратегии выхода следует потратить столько же усилий, сколько на создание совместного предприятия/альянса. Каким образом вы собираетесь прервать ваш альянс, когда его миссия будет выполнена? Как вы собираетесь завершить отношения таким образом, чтобы все стороны были довольны полученным опытом и разошлись, оставшись друзьями? Существует очень много вариантов выхода, но их нужно оговорить с самого начала, чтобы не возникло никакого непонимания, когда партнерство подойдет к своему концу.

## КАКУЮ ПОМОЩЬ МОЖЕТ ОКАЗАТЬ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА

Когда бы я ни разговаривал с предпринимателями, желающими воспользоваться возможностями совместного предприятия, чаще всего они жаловались на отсутствие дорожной карты, которая показала бы путь к объединению. В их распоряжении не было поэтапного метода прохождения жесткого, запутанного, а иногда и пугающего процесса. Главная цель моей модели стратегического партнерства — дать этот столь необходимый поэтапный метод и убедить владельцев предприятий уделять больше сил анализу во время создания совместных предприятий. Среди владельцев как крупного, так и малого бизнеса существует одна распространенная тенденция: они никогда не выполняют «домашнего задания» перед тем, как создавать совместное предприятие. Это «домашнее задание», как видно из модели, включает в себя оценку вашей организации, ее целей и возможностей в партнерстве, а также самое пристальное изучение возможного партнера, чтобы убедиться: между двумя организациями будет существовать хорошее взаимопонимание.

В случае альянса между небольшой компанией и крупной корпорацией в динамике модели совместного предприятия наблюдается интересный поворот: очень часто для малого предприятия такой тип деловых отношений выливается в лозунг «делай или умри». Малое предприятие, пытающееся расти или просто выжить, не выделяет на совершение сделки такую долю своих корпоративных ресурсов, как этого хотелось бы крупной компании. У многих малых предприятий просто нет права

на ошибку. Кроме того, хотя между двумя компаниями существуют долговременные отношения, крупная корпорация нередко привлекает малое предприятие к сотрудничеству, чтобы оказывать на него давление и получать концессии.

Поставив на кон гораздо больше, малое предприятие чувствует, что у него практически нет выбора, и соглашается на условия, на которые никогда бы не пошло в обычной ситуации. В зависимости от размера совместного предприятия, владелец небольшой организации фактически рискует будущим своей компании. Поэтому для него жизненно важно пройти все стадии, перечисленные в модели стратегического партнерства, чтобы убедиться: он правильно выбрал партнеров, и совместное предприятие структурировано таким образом, чтобы обезопасить интересы и будущее его компании.

Если вы будете следовать модели стратегического партнерства, это может гарантировать, вы не вступите в плохо продуманное совместное предприятие просто потому, что вам польстило предложение крупной корпорации. Когда важный покупатель или другая крупная и влиятельная организация беседует с вами о возможности вашего вступления в совместное предприятие, очень легко потерять голову от радости и не взять тайм-аут, чтобы подумать, а так ли уж хороша эта идея. Модель стратегического партнерства поможет вам держать под контролем ваши эмоции по поводу возможности альянса с крупной организацией.

Кроме того, эта модель склоняет вас в процессе создания совместного предприятия упреждать события, а не просто реагировать на них. Известно, что должны

произойти определенные события: совместная деятельность имеет начало и конец. Все компании, как и люди, имеют различный опыт, поэтому между партнерами будут разногласия и конфликты. Например, имеет смысл выработать механизм разрешения конфликтов в самом начале отношений. Разработанный в спокойной обстановке процесс станет способом решения проблем, которые возникнут позже. Во время обсуждения способов разрешения конфликта вы многое узнаете об организационной культуре предполагаемого партнера. Упреждая события, вы сможете достигать важных целей, что никогда не удалось бы, если бы вы сидели и ждали, пока дела пойдут вкривь и вкось, и лишь потом начинали бы реагировать на происходящее.

Ранее я уже неоднократно подчеркивал, что нет никаких оснований сидеть и ждать, пока вам позвонит потенциальный партнер по совместному предприятию. Зная, какие шаги необходимо предпринять для установления партнерства, вы почувствуете себя достаточно уверенно, чтобы снять телефонную трубку и позвонить первым.

---

**К** е й с

## **ДЕЛАЯ АВТОМОБИЛИ, ПРИОБРЕТАЕМ ПОСТАВЩИКОВ**

В 1987 г. Рэй Дженсен получил великолепную возможность наблюдать за совместными предприятиями и стратегическими альянсами, а также способствовать их формированию. Программа развития

диверсификации поставщиков Ford Motor Company, возглавляемая Рэем, получила многочисленные национальные и региональные награды за эффективное предоставление возможностей компаниям-поставщикам, принадлежавшим представителям меньшинств, вести дела с гигантом автомобилестроения. Отчасти успех заключался в способности компании создавать стратегические альянсы в общинах меньшинств. По оценке Дженсена, он наблюдал за деятельностью двадцати совместных предприятий. Он охотно допускает, что Ford Motor Company совершала ряд ошибок, но при этом подтверждает: компания многое узнала о том, как должно работать партнерство с поставщиками. Вот как Дженсен рассказывает о том, что он узнал о стратегических альянсах за многие годы работы.

### **Почему корпорация Ford заинтересована в оказании помощи компаниям в создании совместных предприятий?**

**Дженсен.** Доходы Ford составляют \$150 млрд. в год, и на ее предприятиях в разных странах мира трудятся 330 тыс. человек. Как правило, наши поставщики — открытые акционерные компании, доходы которых составляют сотни миллионов долларов в год; у некоторых — миллиард долларов в год. Мы ведем дела с крупными поставщиками; это естественно для Ford Motor Company и индустрии автомобилестроения в целом.

У нас есть уникальная возможность, которой лишены многие большие корпорации: мы создаем и развиваем крупных поставщиков и устанавливаем с ними долговременные отношения. Обладая такой возможностью, было бы глупо не использовать ее в качестве трамплина в нашей сфере деятельности. Мы не можем менять поставщиков так же легко, как нижнее белье.

Отношения с поставщиком похожи на женитьбу — мы «остаемся вместе до тех пор, пока смерть не разлучит нас». С момента появления концепции автомобиля до его сборки на конвейерных линиях проходит примерно два-три года; 54% деталей мы производим в нашей компании, а остальные 46% получаем от поставщиков. Поэтому мы искренне желаем нашим поставщикам процветания, а это требует их развития. Когда нам нужна деталь, мы не можем



позволить себе иметь дело с поставщиком, который не в состоянии осуществить поставку, — это остановит весь наш конвейер.

Мы поняли, что крупные поставщики стабильнее, чем мелкие. Если у вас наблюдается спад деловой активности в течение трех-четырех лет, а критическая масса, которая позволила бы вам продержаться это время, отсутствует, вы рискуете вылететь из бизнеса. Поэтому исключительно важно, чтобы наши поставщики были крупными и растущими организациями, и мы знаем: компании, принадлежащие представителям меньшинств, по продолжительности своего существования уступают некоторым нашим поставщикам, владельцы которых — представители большинства.

Для того чтобы компании-поставщики, принадлежащие представителям меньшинств, могли подняться до того уровня, когда смогут успешно выдерживать конкурентную борьбу, они должны пойти на формирование совместных предприятий и поглощение. Возможно, они не достигнут размера, в котором заинтересована компания Ford, путем естественного роста. Мы понимаем, что неотъемлемый компонент процесса нашего развития — поиск обдуманных совместных предприятий и поглощений.

### **Что вы узнали о свойствах совместных предприятий за годы работы в компании Ford?**

**Дженсен.** Совместное предприятие должно крепко стоять на ногах. Если в него входит компания, принадлежащая представителю меньшинств, она должна обладать определенной технологией. Очень часто мы наблюдали одну и ту же ошибку: компания, принадлежащая представителю большинства, находит организацию, принадлежащую представителю меньшинств, для того чтобы она дополняла ее собственную деятельность, но этот вклад — отнюдь не технология. Когда это совместное предприятие начинает свою работу, на переговорах и при развитии отношений доминирует компания, принадлежащая представителю большинства. Вклад организации, принадлежащей представителю меньшинств, может быть минимальным, поэтому она играет роль «хвоста при собаке» — она не располагает технологией, которая позволила бы ей самой стать собакой.



Если людям нужен капитал, они делают инвестиции в технологию. Если компания, принадлежащая представителю меньшинств, владеет технологией, она сможет привлечь капитал; тогда она будет в состоянии вести переговоры при заключении контрактов. Я не хочу сказать, что она не сможет образовать совместное предприятие с компанией, принадлежащей представителю большинства, но она должна привнести в этот союз нечто большее, нежели просто свой статус организации, принадлежащей представителю меньшинств. Только с помощью ценного вклада она сможет контролировать финансы и бизнес.

Есть и еще одна причина создания совместных предприятий: обращаясь к крупной компании, покупатель чувствует себя комфортно. Если мелкая организация не сможет осуществить поставку, компания, принадлежащая представителю большинства, возьмет ситуацию в свои руки и доставит необходимые товары. В течение последних двух лет моя работа заключалась в том, чтобы следить за нашими совместными предприятиями, а также за тем, какой вклад вносят в их деятельность компании, принадлежащие представителям меньшинств. Мы хотим знать, смогут ли они со временем взять власть в свои руки. Именно поэтому мы поощряем совместные предприятия: благодаря этим компаниям мы собираемся добиться процветания и намерены создавать сильных, конкурентоспособных поставщиков.

Сейчас корпорация Ford стремится к тому, чтобы передать часть работы, выполняемой нами, сторонним организациям. Если эти обязанности переходят к компании, владелец которой — представитель меньшинств, мы просим его найти партнера, представляющего большинство. Мы говорим так: «У вас есть технология, мы чувствуем, что вы справитесь с работой. Найдите себе партнера, принадлежащего к представителям большинства, и возвращайтесь к нам вместе с ним». В прошлом все происходило совершенно иначе. Сейчас компания Ford радикально изменилась. Мы можем позволить себе изменения, потому что в нашем распоряжении находится сильная инфраструктура, помогающая поставщикам развиваться в таких областях, как машиностроение и техника. У нас есть производства, которые мы предлагаем нашим поставщикам, представителям большинства;

компании-поставщики, принадлежащие представителям меньшинств, следят за работой наших инженеров. У нас есть служба технической помощи, и мы заключаем контракты с вышедшими на пенсию людьми, чтобы они решали наши конкретные проблемы; как только проблема оказывается решенной, мы выплачиваем им 75% от стоимости услуг обычных консультантов. У нас работают пенсионеры с колоссальным опытом, прекрасно видящие проблемы, с которыми сталкиваются поставщики, принадлежащие представителям меньшинств. Замечательно, если эти люди вернутся на работу и окажут помощь этим компаниям. Это поможет и нам: не придется тратить свои внутренние ресурсы на найм этих людей и создание для них рабочих мест. Такая ситуация нравится и представителям меньшинств, и представителям большинства, при таком сотрудничестве выигрывают обе стороны. Именно поэтому мы стараемся поддерживать совместные предприятия

### **Как вы определяете готовность компаний к вступлению в совместное предприятие?**

**Дженсен.** Мы сосредоточиваем свое внимание на тех компаниях, которые отвечают критериям роста, имеют эффективную руководящую команду и выпускают качественную продукцию. Мы ищем компании, товары и услуги которых — «педиатрические», а не «гериатрические»: то есть те, продукция которых способна развиваться и еще не достигла зрелости.

У них должна быть технология — основа компетенции компании. Если она есть, то совместное предприятие имеет, по меньшей мере, половину шансов на успех: за дело возьмется Ford и поможет добиться успеха. Мы выступаем в качестве удобрения, которое способствует росту совместного предприятия, делая его прибыльным. Мы должны быть готовы вкладывать в совместное предприятие не только ресурсы (создавая возможности), но и собственный опыт.

Очень часто предприятия малого бизнеса не обладают финансовым контролем; у них нет вице-президента по финансам. В будущем мы планируем взять на работу вице-президента по финансам, который в течение полугода будет работать с компанией и обучать ее пониманию ценности налаженных экономических

процессов и контроля. Это тоже своего рода удобрение, которое мы вносим в эти предприятия. Мы также помогаем им извлекать преимущества из возможностей, открывающихся благодаря льготной субаренде коммерческой и производственной недвижимости; компания Ford Land Development Corporation участвует в поглощении собственности. Ford Land покупает собственность и сдает ее в аренду по номинальной стоимости на срок от четырех до пяти лет, до тех пор, пока организация не встанет на ноги, а потом мы продаем ей эту собственность.

**Видите ли вы различия между двумя небольшими компаниями, пытающимися организовать совместное предприятие, и тем, как крупная компания объединяется с мелкой?**

**Дженсен.** Различия — это наличие эго; самая серьезная проблема, с которой вы сталкиваетесь, когда две мелкие компании пытаются объединиться. Но мы преодолели ее. У нас есть предприятие, состоящее даже не из двух, а из трех компаний: оно называется TriTech и занято разработкой и созданием систем покраски для наших заводов. Одна из компаний принадлежит выходцу из восточной Индии и специализируется на архитектурном дизайне; другая — афроамериканская компания — занимается строительством, а третьей, сталелитейной, владеет латиноамериканец. Эти фирмы объединились в совместное предприятие TriTech и успешно конкурируют с поставщиками, принадлежащими представителям большинства.

**Что вы хотите сказать руководителям предприятий, принадлежащих представителям меньшинств и женщинам, а также предприятиям малого бизнеса, желающим сформировать альянс?**

**Дженсен.** Делайте это, руководствуясь правильными мотивами. Делайте это ради приобретения опыта, которого у вас пока нет, хотя и имеются базовые навыки. Если у вас нет базовых навыков, забудьте об этой идее. Не ведите дела с теми, у кого эти навыки уже есть, — именно они станут определять степень вашего успеха. Во-вторых, вступайте в совместное предприятие ради роста и продолжительного существования. Если предприятие не позволяет вам развиваться, вы обречены на проигрыш.

Вы хотите организовать совместное предприятие, потому что оно открывает перед вами возможности, недоступные для вас в одиночку. Одно из главных преимуществ совместного предприятия — ускорение развития: вы можете двигаться быстрее, потому что вам не приходится заново изобретать велосипед и вы с партнером дополняете друг друга.

### **Насколько велика роль доверия в совместном предприятии?**

**Дженсен.** Доверие возникает только тогда, когда деятельность имеет смысл. Не стройте бизнес исключительно на доверии: совместное предприятие держится на интересах бизнеса. Интересы дела должны стать для вас главной причиной создания совместного предприятия. Я бы не стал строить его на доверии, а построил бы на серьезных деловых предложениях; доверие придет позже. Нельзя исходить из принципа: «Я ему доверяю, поэтому намерен подарить ему магазин». Необходимо все проверять и взвешивать.

### **Понимают ли ваши крупные поставщики, почему партнерство с небольшими компаниями — в их интересах?**

**Дженсен.** Да. Но иногда они утверждают, что развитие поставщиков не особенно их волнует; они продают компании Ford, это их главный покупатель, а с обществом они дела не имеют. Они могут не вести дел с общинами меньшинств, не видя прямой выгоды от этого. Мы говорим им: «Разве возможность предлагать покупателям низкие цены и высокое качество не повышает вашу конкурентоспособность? Знаете ли вы, что вам могут предложить представители меньшинств, если вы дадите им шанс? Возможно, они гораздо лучшие поставщики, чем те парни, с которыми вы вели дела все эти годы. Возможно, у них больше опыта, они обучались в лучших школах бизнеса и стажировались в лучших корпорациях. Они ловки и обеспечат вам такую экономию, о которой вы не могли даже и мечтать. Экономия повысит вашу конкурентоспособность. С кем, на ваш взгляд, будет иметь дело корпорация Ford, если мы можем получить те же самые детали в два раза дешевле?»



## 4

## ДОВЕРИЕ ДОЛЖНО БЫТЬ ВЗАИМНЫМ

*никогда ни на йоту не отклоняйтесь от истины, от пути строжайшей честности и чести, будучи абсолютно уверены в том, что мудрость поступать правильно — самый надежный путь к успеху. К тому, что максимальная честность — лучшая политика, следует добавить. альтруизм — высшая форма эгоизма, вот принцип поведения, которому должны следовать те, кто стремится к успеху и счастью в общественных или деловых отношениях, а также в личной жизни.*

ИЗ ПИСЬМА, НАПИСАННОГО В ОКТЯБРЕ 1904г ЭДВАРДОМ ТАКОМ,  
ЧЬИ ПОЖЕРТВОВАНИЯ ПОЗВОЛИЛИ ОСНОВАТЬ ШКОЛУ УПРАВЛЕНИЯ  
БИЗНЕСОМ АМОСА ТАКА В ДАРТМУТСКОМ КОЛЛЕДЖЕ

**В**заимное доверие — неотъемлемый компонент успеха совместного предприятия. Создавая его, вы в той или иной степени отдаете судьбу своего бизнеса в чужие руки. Если партнерство затрагивает лишь незначительную часть вашего бизнеса, вы, возможно, не так уж сильно рискуете. Многие совместные предприятия начинают с выполнения небольших проектов, рассчитанных на короткое время, после чего отношения партнеров прекращаются. Но существует вероятность того, что ваше совместное предприятие со временем будет развиваться или даже превратится в основную

составляющую вашего бизнеса. В подобных случаях будущее вашей компании может зависеть от успеха или провала совместного предприятия. Необходимость взаимного доверия при таких отношениях абсолютно очевидна. Вы просто не можете позволить себе стать членом совместного предприятия, если с самого начала обе стороны полностью не доверяют друг другу.

Дэн Робинсон, работающий в корпорации Хегох, тратит 70–80 % своего рабочего времени на оказание помощи в создании совместных предприятий, чтобы усилить диверсификацию поставщиков компании. Вот что он рассказывает: «Заставить альянс работать — это своего рода алхимия; очень деликатная вещь. Доверяю ли я вам? Как насчет вашей честности? Как только нам удастся разрешить эти вопросы, у нас вообще не останется никаких проблем. Далее мы можем переходить к таким вопросам, как финансирование, техническое строительство, осуществление рабочих операций. Если мы сможем в самом начале справиться с алхимией отношений, наше партнерство обеспечит нам достижение всех намеченных целей».

Когда в глубине души остаются сомнения, что ваш партнер достоин доверия, необходимо исследовать источники этого беспокойства. Если вы не в состоянии преодолеть тревогу даже после неоднократных попыток разрешить свои сомнения, вот вам мой совет: прислушайтесь к своей интуиции и откажитесь от сделки.

Во многих случаях помогает открытый диалог, в ходе которого обе стороны высказывают друг другу свои сомнения. Это способствует прояснению недомолвок и непонимания, в результате чего партнерство делает стремительный рывок вперед. Честность и открытость,



необходимые для такого диалога, – ключевые ингредиенты доверия.

## МЕТОДЫ И МОДЕЛИ ПОСТРОЕНИЯ ДОВЕРИЯ

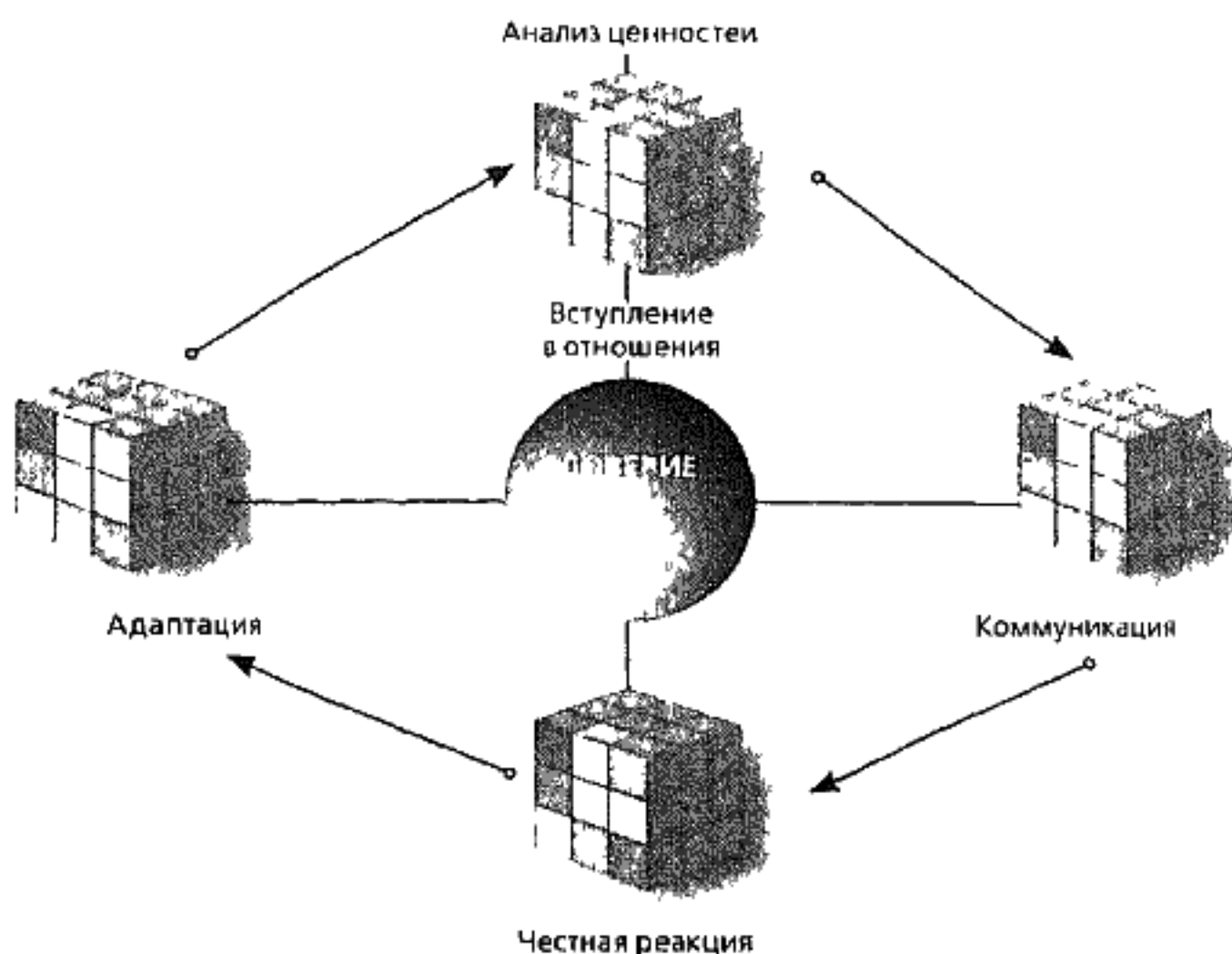
Большинство людей интуитивно понимают ту роль, которую доверие играет в построении любых отношений, а не только деловых. Начиная раскрываться перед другими людьми или организациями, мы боимся испытать боль и стыд или оказаться выставленными на всеобщее обозрение. У нашего бизнеса есть ряд достоинств, о которых мы всегда готовы заявить всему миру, но у него есть и не столь привлекательные черты, о которых мы предпочли бы умолчать. Чтобы построить долговременные и плодотворные деловые отношения, мы должны быть готовы пойти на личный и деловой риск, в том числе и выставить все свои особенности на обозрение своего партнера.

Помогая компаниям (как своим, так и принадлежащим другим предпринимателям) формировать совместные предприятия и стратегические альянсы на протяжении многих лет, я пользовался двумя моделями, которые прекрасно работают и помогают предпринимателям прийти к взаимному доверию.

## МОДЕЛЬ ПОСТРОЕНИЯ ДОВЕРИЯ

Здесь приводится описание основных этапов этой модели (см. рис. 4.1); они помогут вам прийти к доверию предполагаемым партнерам.

РИС. 4.1. Модель построения доверия



## Рациональная и интуитивная оценка ценностей

Не имеет смысла объединяться с тем, чьи ценности не соответствуют вашим. Я рассказывал своим детям о счастливом браке. При этом я вовсе не подразумевал, что они найдут супруга, обладающего состоянием, властью и престижем (хотя это было бы прекрасно); нет, я подчеркивал важность вступления в брак с таким человеком, с которым можно было бы наслаждаться совместной жизнью и продолжительными хорошими отношениями.

Ценности потенциального партнера по совместному предприятию прослеживаются в его поведении, и ваш внутренний голос (инстинкт, интуиция и т.п.) быстро обнаружит их, подобно тому как радар находит летящий самолет. Ищите эти ценности, внимательно при-

слушиваясь к тому, что говорят руководители компании. Наблюдайте, как ваши потенциальные партнеры действуют в тех или иных ситуациях. Подумайте, как они проводят свободное время и как ведут себя наедине с собой, когда их никто не видит.

Если ваш потенциальный партнер со вкусом рассказывает, как заставил своего оптового торговца снизить цену, приврав, что получил более выгодные предложения от других оптовиков, это говорит о том, насколько порядочен этот человек и насколько способен вести честную игру. Конечно, все услышанное вы будете интерпретировать при помощи своей системы ценностей. Если, например, вы тоже слишком озабочены поиском лучшего оптовика и не видите в этой истории ничего дурного, у вас, по всей вероятности, не возникнет проблем с подобным партнером.

## Непосредственное участие

Как я упоминал в главе 3-й, мне очень нравится говорить, что «ничего не происходит до тех пор, пока что-нибудь не произойдет». Единственный способ, посредством которого мы можем создавать отношения и строить доверие, — взаимодействие с окружающими людьми. Мы должны заставить себя делать что-нибудь вместе с ними: обедать, отдыхать, встречаться семьями, делиться успехами и неудачами, стать частью жизни друг друга. Лишь благодаря непосредственному участию мы сможем собрать необходимое количество информации о будущем партнере и предоставить ему достаточно сведений о себе; только после этого мы сможем реализовать нашу сделку. Непосредственное участие в жизни партнера

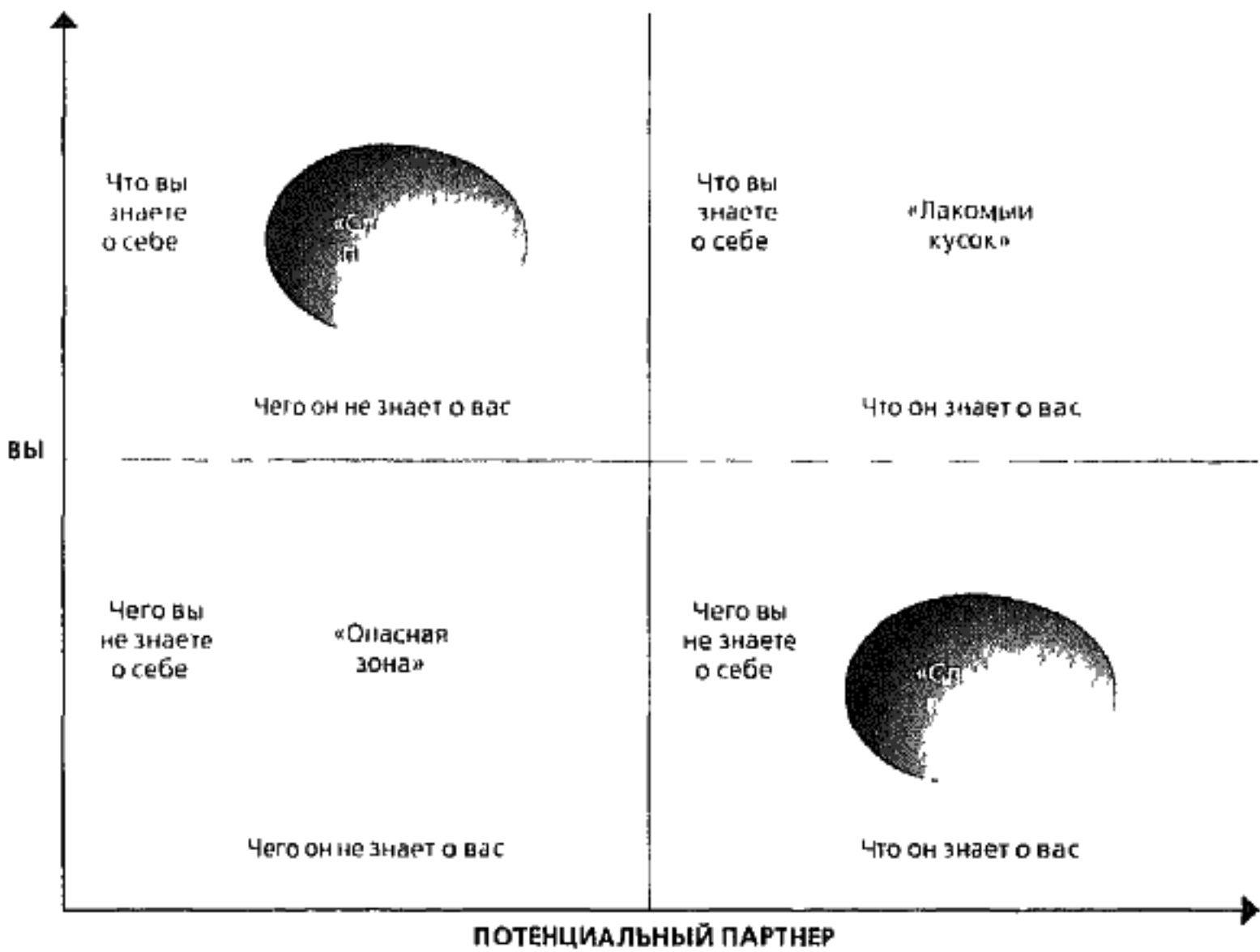
позволит нам принять логичные и взвешенные решения об отношениях и будет способствовать построению доверия.

## Коммуникации

Коммуникация, позволяющая искренне и подробно рассказать о себе и своей организации, получая в то же самое время аналогичную информацию о предполагаемом партнере, — основной механизм в построении доверия. Коммуникация на уровне компаний нередко представляет собой весьма сложный процесс: будучи предпринимателями, мы научились подчеркивать плюсы своей деятельности и затушевывать минусы. Это своего рода защита нашей компании, ее руководителей и сотрудников. Однако настоящее партнерство и создание альянсов требуют, чтобы мы пошли на разумный риск. Объективный рассказ, в том числе и о недостатках своей компании, — риск, на который приходится идти ради построения доверия.

Когда две компании рассматривают вариант создания совместного предприятия, одной из сторон приходится набраться мужества и первой начать рассказывать о себе. Один из партнеров должен найти в себе смелость сообщить конфиденциальные факты. Что произойдет после этого, предсказать легко. Сэр Исаак Ньютон сформулировал это в одном из своих законов: «Всякое действие встречает равное противодействие». Этот закон применим и к сфере человеческих отношений: если вы откроетесь, ваш потенциальный партнер, как правило, отреагирует тем же. Чем больше информации вы о себе сообщите, тем больше сведений получите в ответ. Чем интимнее факты, которые

РИС. 4.2. Модель познания себя



вы расскажете о себе, тем более интимную информацию предложат вашему вниманию.

По мере того как обе компании будут все интенсивнее обмениваться информацией, начнет рушиться стена страха и неопределенности. Если же вы окажетесь в ситуации, когда будете только давать, а противоположная сторона — только брать, я посоветовал бы вам пересмотреть эти отношения.

## Модель познания себя

Вторую модель, которую мне нравится использовать, я называю «Моделью познания себя». Этот инструмент может облегчить компаниям процесс коммуникации и получения

обратной связи; он разработан на основе «Окна Джогари»\*. Обычно, когда две компании рассматривают возможность создания того или иного альянса, то есть на стадии их знакомства, есть факты, которые им известны, а есть то, чего они не знают (см. рис. 4.2).

На оси ординат — ваша компания. Как показано в верхнем квадрате, есть вещи, которые вы о себе знаете (верхние строки), и те, которых вы о себе не знаете (нижние строки). На оси абсцисс — ваш потенциальный партнер. В левом столбце находится та информация о вас, которая ему неизвестна (банкротство, внутренние конфликты, утечка наличных средств или «мозгов»). В правом столбце находится та информация о вас, которая известна вашему потенциальному партнеру (например, репутация в отрасли, покупатели, рейтинг компании *Dan & Bradstreet*\*\*).

Начав делиться конфиденциальной информацией о своей компании, вы закладываете фундамент доверия. Однако настоящие возможности для построения доверия и долгосрочных отношений лежат в нижнем правом квадрате, в котором содержится информация, известная вашему партнеру, но неизвестная вам.

---

\* «Окно Джогари» — аналитический метод, принятый в современной психологии; модель представляет собой символическое изображение личности человека, помогая увидеть его возможности и ограничения, определить «зону комфорта». Названа по начальным буквам имен ее авторов — Джозефа Лафта и Гарри Инграма. — *Прим. ред.*

\*\* Американская компания, собирающая, продающая и публикующая финансовую и коммерческую информацию о крупнейших корпорациях США, а также устанавливающая кредитные рейтинги; основана в 1841 г., владеет рейтинговым агентством *Moody's Investors Service*, ведущим агентством по определению рейтинга ценных бумаг. — *Прим. ред.*

Например, вы можете считать, что ваша компания блестяще справилась с выполнением определенного контракта. Ваш же потенциальный партнер благодаря своим связям с вашими заказчиками может знать, что те были разочарованы качеством вашей работы и думают о том, как бы отказаться от услуг вашей компании в пользу конкурента.

Здесь принципиально следующее: мы — предприниматели, поэтому наше восприятие рынка и всей отрасли иногда сильно отличается от видения конкурентов и даже наших покупателей. Вы должны стремиться к тому, чтобы ваше восприятие собственной компании совпадало с тем, как ее воспринимает широкая публика. Раскрыться самому, инициировать честную коммуникацию с окружающими, получить отзывы, согласиться с ними и поверить им, а если они огорчат вас, искренне и дружелюбно предпринять конструктивные шаги, — единственный способ выяснить, какой видят вашу организацию другие.

Попытки предполагаемого партнера по совместному предприятию, который захочет поделиться с вами неприятной информацией такого рода, могут остаться не оцененными. Если вы будете положительно реагировать на неблагоприятный отзыв, доверие обеих сторон усилится. Вы будете знать, что сможете доверять партнеру и слышать от него об истинном положении дел, а ваш партнер будет знать, что ему не нужно скрывать от вас дурные новости.

## Честная реакция

Построение доверия — парный вид спорта. Он требует, чтобы вы тесно контактировали с людьми и организациями, и заставляет вас обращать самое пристальное внимание на те отзывы, которые вы получаете от партнеров.



Поймите, что отношения постоянно изменяются, и нередко толчком к этим изменениям становятся отзывы, которые вы получаете, и ваша реакция на них. Положительная реакция с вашей стороны обычно способствует дальнейшему углублению отношений; негативная, оборонительная реакция затормозит их развитие, а в тяжелых случаях может привести даже к полному разрыву.

Попросив своего партнера дать отзыв о том, как ваши действия и поведение влияют на него и на ваших покупателей, вы сможете адаптировать свои установки, процессы и процедуры таким образом, чтобы ваше совместное предприятие получило прилив новой энергии и возможностей. Потратив время на то, чтобы выслушать отзыв и адекватно отреагировать на него, вы, по сути дела, сделаете инвестицию в создание команды, которая станет фундаментом будущих высоких результатов в бизнесе вашей компании и компании вашего партнера.

## Адаптация установок, процессов и процедур

Как только вы получили обратную связь, честно оценили ее и усвоили, необходимо сделать следующий шаг — отреагировать на отзыв и изменить систему ведения дел, которая состоит из ваших ценностей, убеждений, бизнес-процессов, процедур и установок. Если в случае необходимости вы не готовы сломать ее и построить заново, вы — плохой кандидат для совместного предприятия или стратегического альянса.

На протяжении процесса построения доверия ваш потенциальный партнер должен получать информацию от вас, а вы — от него. Вы должны следить за тем, как ваш предполагаемый партнер выслушивает и усваивает пре-

тензии и насколько он способен предпринять позитивные действия, направленные на улучшение ситуации. Если этого не происходит, возможно, вы столкнулись с тем, кто руководствуется двойным стандартом. Подумайте, насколько вам хочется иметь дело с таким человеком в качестве партнера.

Если во время обсуждения вы видите, что доверие углубляется, и решаетесь на совместное предприятие, помните: для хорошего альянса необходимо постоянно работать над углублением отношений. Я коснусь этого вопроса в конце главы. Модель построения доверия — инструмент, которым необходимо пользоваться в течение всего периода существования ваших отношений. При любом партнерстве люди совершают ошибки, подрывающие доверие; когда это случится, вам надо вернуться к модели, опять открыто обсудить проблему, при необходимости получить отзыв, а затем произвести нужные изменения, которые позволят вам избежать возникновения подобных проблем в дальнейшем.

## КОРЕННОЕ ИЗМЕНЕНИЕ ВОСПРИЯТИЯ

Чем больше доверяют друг другу стороны совместного предприятия, тем глубже и продуктивнее будут их отношения. Но доверие — не врожденное качество; его надо тщательно строить и поддерживать в течение всего периода совместной деятельности.

Задача построения доверия в деловых отношениях серьезно осложняется в тех случаях, когда стороны принадлежат к различным расам, национальностям или полам. По мере того как Америка становится все более разнородной, такая же тенденция наблюдается и в деловом мире.

Никогда прежде в истории Америки не было таких широких возможностей для создания совместных предприятий и стратегических альянсов, которые выходили бы за рамки расовых, этнических, половых и классовых границ. Согласно переписи населения 2000 г. и моей интерпретации этих демографических сдвигов, население Америки стало как никогда гетерогенным: оно состоит из многочисленных групп, которые готовы воспользоваться своими знаниями и интеллектуальным капиталом, чтобы изменить мир и революционизировать способы занятия бизнесом на глобальном уровне. Афроамериканцы, которые до самого последнего времени представляли собой самую крупную группу меньшинств в Америке, в настоящее время составляют 13 % населения. Латиноамериканцы, численность которых растет с такой скоростью, что сейчас именно они стали самой многочисленной группой меньшинств, составляют гораздо больше, чем 13 % населения. А если сюда добавить американцев азиатского происхождения и коренных американцев (в общей сложности около 4,5 % населения Америки), то меньшинства составят примерно одну треть населения страны. Увеличивается не только численность групп меньшинств, но и их покупательная способность, и общий вклад в валовой внутренний продукт Соединенных Штатов. По независимым оценкам, в 2003 г. общая покупательная способность этих групп населения превысила \$1,5 млрд.

Вследствие усиления разнообразия в экономике и увеличения численности предприятий, принадлежащих представителям меньшинств, перед группами, которые, возможно, никогда не занимались бизнесом сообща в прошлом, открылись чрезвычайно широкие возможности — добиться благополучия и дать экономический шанс

другим. В главе 2-й уже упоминалось, что число сотрудничающих компаний, владельцами которых являются представители меньшинств и большинства, непрерывно растет. Но независимо от того, впервые ли контактирует компания, принадлежащая представителю большинства, с миром бизнеса меньшинств, пытаюсь установить партнерские отношения, или две организации, принадлежащие представителям меньшинств, пытаются создать совместный бизнес, — эти компании сталкиваются с очень серьезными проблемами. Нам предстоит еще многое узнать друг о друге, прежде чем рухнут барьеры (реальные или вымышленные), порожденные нашими различиями.

Чтобы прорваться через эти преграды, нужно до конца разобраться в восприятии людей по обе стороны барьера, в котором вы пытаетесь пробить брешь. Здесь могут помочь всесторонние исследования межгрупповых отношений в Америке, проводившиеся в 1993 и 2000 гг. Национальной конференцией за сообщество и справедливость\* (*National Conference for Community & Justice (NCCJ)*), ранее она называлась *National Conference for Christians & Jews*). Эти исследования, опубликованные под названием «Посчитаем пульс Америки» (*Taking America's Pulse*), были посвящены изучению установок и опыта американцев, касающихся предубеждений, слепого фанатизма и расизма. Ознакомившись с их результатами, мы можем многое узнать о тех задачах, которые приходится решать ради построения доверия в деловом партнерстве при пересечении расовых, этнических, гендерных и прочих границ.

---

\* Общественная организация, провозгласившая своей целью преодоление предрассудков, нетерпимости и расизма в США. Основана в 1927 г. как Национальная конференция христиан и иудеев. — Прим. ред.

Вот некоторые выводы NCCJ, которые, в частности, касаются того, как представители разных расовых групп воспринимают друг друга:

- 33 % латиноамериканцев, 22 % американцев азиатского происхождения и 12 % белых согласны с утверждением: «Даже если черным дать шанс, они не в состоянии преуспеть».
- 68 % американцев азиатского происхождения, 50 % белых и 49 % черных согласны с утверждением: «Латиноамериканцы склонны заводить больше детей, чем в состоянии прокормить».
- 53 % латиноамериканцев, 42 % черных и 27 % белых согласны с утверждением: «Американцы азиатского происхождения беспринципны, хитры и склонны к обходным путям в бизнесе».
- Две трети представителей всех меньшинств согласны с утверждением: «Белые фанатичны, высокомерны, не хотят делиться властью, бесчувственны к окружающим и всегда были склонны к предрассудкам».

Нам остается лишь надеяться на то, что эти стереотипы смягчились за те несколько лет, которые прошли с момента проведения последнего опроса; но мы понимаем, что они не исчезли полностью из американского менталитета. Позднее исследование «Посчитаем пульс Америки» показало как причины для оптимизма, так и тревожные моменты тем, кто надеется построить мост через пропасть расовых и этнических различий ради достижения целей своего бизнеса. В исследовании 2000 г. приведены весьма любопытные результаты.

**Межрасовые/межэтнические контакты стали более частым явлением, чем в 1993 г.** В докладе сообщается, что люди, чаще контактирующие с другими расовыми и этническими группами, склонны считать межгрупповые отношения приоритетом и испытывают чувство большей близости с другими группами. Эти выводы — добрый знак для тех, кто пытается разрушить барьеры. С развитием межгрупповых контактов приходит более глубокое понимание и желание улучшать отношения.

**Восприятие дискриминации варьируется в разных группах.** Участникам исследования задавали вопрос, не сталкивались ли они с несправедливым отношением к себе по причине расовой или этнической принадлежности в течение последнего месяца. На этот вопрос положительный ответ дали 41,5 % афроамериканцев, 29 % американцев азиатского происхождения и 16 % латиноамериканцев. Среди белых положительный ответ дали только 13 % человек. Если вы хотите понять, каким образом восприятие представителя меньшинств, занимающегося бизнесом, может отличаться от восприятия белых бизнесменов, очень важно помнить, что дискриминация все еще остается тем, что называют «обычным делом в повседневной жизни многих американцев».

**Представители расовых и этнических групп в большинстве своем утверждают, что их группа прекрасно ладит с остальными.** Самый низкий уровень межрасовой/межэтнической гармонии наблюдается не в отношениях между белыми и представителями расовых или этнических меньшинств, а между представителями самих этнических меньшинств. Например,



на вопрос, как их группа ладит с другими, 56 % черных заявили, что они, в общем, ладят с американцами азиатского происхождения; при этом о том, что они ладят с белыми, заявили 65 % черных. Очень важно не забывать об этих установках представителей меньшинств относительно друг друга, если вы — представитель меньшинства и владелец предприятия, который пытается вести дела с другим бизнесменом, принадлежащим к иной расовой или этнической группе.

**Статистика такова: 54 % респондентов согласились с утверждением: «До тех пор пока расовые меньшинства понимают, что дорога им закрыта, в расовых отношениях в Америке не будет практически никаких улучшений».** Я хочу подчеркнуть, что все, кто хочет создать совместное предприятие, разрушающее социальные барьеры, должны понимать потенциальные различия в восприятии сторон. Понимая, что, возможно, смотрите друг на друга через различные линзы, вы будете готовы к интенсивной совместной работе над преодолением различий.

Я вовсе не утверждаю, что если вы — женщина или представитель расового или этнического меньшинства, то автоматически столкнетесь с предубеждениями против вас или вашего партнера. Результаты приведенного выше исследования показывают: хотя предубеждения все еще остаются обычным делом, они присущи отнюдь не 100 % людей. Лишь незначительная часть различных исследованных групп обладает искаженным восприятием. Не начинайте деловую операцию, сопряженную с преодолением расовых, этнических или гендерных барьеров, исходя из предположения о том, что имеете дело с фанатиками.



Однако вы должны подходить к таким сделкам с трезво и быть готовы к дополнительным усилиям, направленным на убеждение вашего потенциального партнера в своей честности и искренности.

Кроме того, по мере построения доверия в деловых отношениях в равной степени важно помнить как о своих собственных предрассудках, так и о любых негативных стереотипах партнеров, которые могут быть направлены против вас. Не надейтесь добиться истинного доверия в деловом партнерстве, если вы не в состоянии признать, что на вашу сделку с потенциальным партнером могут повлиять ваши собственные расовые, этнические, классовые, социальные или гендерные взгляды. Иногда глубоко укоренившиеся убеждения, которых мы даже не осознаем, мешают нам вести дела в доверительной манере с теми людьми, которые отличаются от нас.

Если обе организации начинают переговоры о создании совместного предприятия, они должны осознавать особенности восприятия партнера, которые могут помешать важным стадиям строительства доверия; такое понимание будет способствовать развитию отношений в нужном направлении. С другой стороны, все может пойти вкривь и вкось, если люди пытаются игнорировать тот факт, что их личные предрассудки мешают им открыться противоположной стороне.

## ЭЛЕМЕНТЫ ПОСТРОЕНИЯ ДОВЕРИЯ ПОСЛЕ СОВЕРШЕНИЯ СДЕЛКИ

Как уже упоминалось ранее, доверие необходимо постоянно поддерживать, над ним нужно работать на протяжении

всего периода существования отношений. Далее приведены шесть качеств, которые, как мне кажется, люди хотят видеть в своем партнере по бизнесу с начала и до конца существования деловых отношений. Приверженность этим формам поведения обеспечит установление и сохранение доверия.

**Внимание к мелочам.** Не все из нас — перфекционисты, однако существует определенный уровень внимания к мелочам, который люди хотят видеть в своем потенциальном партнере по бизнесу. Хотя все мы готовы прощать мелкие просчеты, никто из нас не хочет соглашаться на упорную работу и долю акций в совместном предприятии с партнером, не обращающим внимания на то, что важно для нас. С самого начала разработав процессы, помогающие уделять внимание мелочам, вы и ваш партнер выйдете на тот уровень, на котором создается взаимное доверие. Эти процессы могут включать в себя еженедельные доклады о результатах совместного предприятия или регулярное проведение совещаний с заранее оговоренной повесткой дня, затрагивающей самые важные вопросы.

**Честность.** Возможно, самая существенная часть доверия — способность полагаться на слово другого человека, а следовательно, открытость и прямолинейность во всех делах с вашим партнером по совместному предприятию и отсутствие секретов. Это подразумевает и отсутствие лжи посредством умолчания. Все мы хотим показать товар лицом, но если партнер понимает, что вы не упоминаете некоторые относящиеся к делу факты просто потому, что они могут выставить вас и вашу организацию в дурном свете, это подрывает доверие.

**Надежность.** Участники совместного предприятия должны знать, что могут положиться на способность партнера держать слово. Несоблюдение дат окончательных сроков, поставка низкокачественных товаров и услуг, откладывание решения проблем или несвоевременное выполнение финансовых обязательств могут вызвать гибель как независимой компании, так и совместного предприятия. Хотя вокруг нас существует великое множество потенциальных партнеров, ни одна организация не захочет вступать в партнерские отношения с предприятием малого бизнеса, доказавшим свою ненадежность.

**Взаимное уважение.** Отношения между партнерами по совместному предприятию должны быть максимально равноправными, при этом каждая из сторон постоянно должна проявлять уважение к партнеру. Будучи владельцем предприятия малого бизнеса, вы вряд ли захотите вступить в партнерские отношения с руководителями, которые склонны считать вашу организацию «существом низшего порядка» из-за ее малого размера и которые тем или иным способом демонстрируют отсутствие уважения к вам или к вашим сотрудникам. Энергию, которая потребуется на преодоление подобных негативных моментов, гораздо разумнее потратить на идентификацию потенциальных партнеров, заслуживающих вашего доверия и демонстрирующих должное уважение к вашему бизнесу.

В большинстве совместных предприятий должны быть ведущий и ведомый. Договоритесь о том, как такие роли распределятся в вашей совместной организации с самого начала установления отношений, исходя из оценки сильных и слабых сторон каждой компании. В дальнейшем это поможет избежать непонимания, разрушающего доверие.

**Готовность прощать.** Лишь единичные организации способны постоянно добиваться совершенных результатов. Для большинства совместных предприятий рано или поздно наступает момент, когда тот или иной партнер совершает ошибку, иногда очень серьезную. Если вы не в состоянии простить друг друга, шансы совместного предприятия на успех весьма призрачны. Если вы не можете забыть ошибку партнера и постоянно напоминаете ему о ней, доверие организаций друг к другу начнет разрушаться, и рабочие отношения в конце концов станут невозможными. Вы должны суметь сообща проанализировать причины ошибки, составить план, который поможет избежать таких же или похожих проблем в дальнейшем, а затем снова идти вперед.

---

## К е й с

### СОЗДАНИЕ НОВЫХ АЛЬЯНСОВ В КОРПОРАЦИИ MICROSOFT

Дж. Уинстон Смит — директор по диверсификации поставщиков Microsoft; пришел в компанию в 2002 г., после 22 лет работы в AT&T. За три года, поработав в нескольких отделах — сетевого обслуживания, операционном, инженерном и юридическом, он стал директором по диверсификации поставщиков этой гигантской телекоммуникационной компании.

Смит столкнулся со стратегическими альянсами после отделения Baby Bells от AT&T. В течение нескольких лет после этого AT&T, пытаясь добиться увеличения рынка, вступила в несколько крупных альянсов и провела серию слияний. В конце концов почти все эти предприятия потерпели крах. Смит пришел к выводу, что стратегические альянсы ради увеличения рынка проблематичны, зато

совместные предприятия поставщиков и оптовых продавцов имеют большие шансы на успех. В корпорации Microsoft он помог организовать несколько совместных предприятий с оптовиками, которые к настоящему времени уже добились определенного успеха. Кроме того, он помогает корпорации создавать совместные предприятия с компаниями, принадлежащими представителям меньшинств, для проникновения на рынки. Далее приводится наша беседа со Смитом.

**Расскажите, пожалуйста, в каких совместных предприятиях вы участвовали с момента вашего прихода в Microsoft?**

**Смит.** Есть одно предприятие, включающее в себя двух оптовых продавцов услуг по организации питания, Thompson Hospitality и Compass Group USA. Оно работает хорошо. Владелец первой компании — представитель меньшинства, а вторая принадлежит представителю большинства. Они выяснили, что будет делать Thompson и как они будут взаимодействовать друг с другом и корпорацией Microsoft. Кроме того, они установили порядок заключения контрактов с покупателями и способы движения денежных потоков. Мы, будучи их клиентами, не испытываем никаких затруднений.

Корпорация Microsoft недавно заключила сделку с Worldwide Technology и Dell, в соответствии с которой мы покупаем все периферийное компьютерное оборудование в Соединенных Штатах у Worldwide Technology, а за границей — у Dell. Этот альянс прекрасно работает. Нам очень нравится работать с Worldwide Technology, у них просто нет инфраструктуры за пределами США, с помощью которой они могли бы поставлять нам оборудование.

Совместное предприятие заработало быстро, потому что Worldwide Technology долгое время сотрудничала с Dell в ряде проектов. Выиграв контракт с нами, они смогли представить эту историю сотрудничества как свой козырь. Они уже выпускали совместную продукцию, поэтому работа над проектом вместе с нами явилась продолжением их многолетнего сотрудничества.

Совместное предприятие Thompson и Compass тоже быстро заработало: эти компании уже организовывали совместные

предприятия для обслуживания корпораций, входящих в список Fortune-100. В качестве преимуществ они смогли предъявить свои отношения и модель взаимодействия.

**Как обстояли дела в этих случаях: приходили ли оптовые торговцы с предложением к вам или вы помогали компаниям начать сотрудничество?**

**Смит.** Мы выступали в качестве фасилитаторов обеих сделок. Мы работали с Compass; разговора о Thompson еще не было: у Thompson в проектах было совместное предприятие с Compass и с тремя компаниями из Fortune-100, но не с нами. Пару лет назад мы начали ставить цели в области диверсификации поставщиков перед всеми нашими менеджерами. Сотрудник, возглавлявший группу по поставкам услуг в организации питания, рассказал своему коллеге из Compass о том, что он (покупатель) стремится к диверсификации и, возможно, потребуется оформление новой заявки на продолжение работ.

Представитель Compass ответил: «Я могу пойти на это, если вы продлите контракт с нами после того, как истечет срок его действия». Таким образом, он обеспечил поступление доходов в течение длительного времени просто за счет того, что в качестве козыря предъявил структурированные отношения с Thompson, которые уже были опробованы при работе с другими компаниями.

Во втором случае мы намеревались диверсифицировать поставщиков компьютерных принадлежностей. Создавая RFP, мы недвусмысленно заявили, что придаем огромное значение диверсификации, но даже когда в игру вступила корпорация Dell, нам пришлось вновь объяснять им, насколько велика для нас роль диверсификации. Это побудило их уделять больше внимания Worldwide Technology и внедрить в жизнь такую схему, которая отводила первое место на территории Соединенных Штатов компании Worldwide, а за ее пределами — компании Dell.

**Каким образом корпорация Microsoft планирует способствовать формированию стратегических альянсов в будущем?**



Смит. Сегодня одна из областей моей деятельности — формирование стратегических альянсов, способствующих выходу на рынок. Я думаю, что, хотя была проведена колоссальная работа по формированию стратегических альянсов на стадии поставок в автомобилестроительных компаниях, организациях, выполняющих заказы военного ведомства, строительных предприятиях и т.п., на стадии получения прибыли стратегические альянсы создаются не особенно часто.

Я работаю над тем, чтобы одна компания за пределами Нэшвилла стала стратегическим партнером Microsoft на стадии получения прибыли. Эта компания разработала электронный прибор для подсчета голосов, использующий наше программное обеспечение. Когда они продадут свое изобретение, Microsoft получит деньги, поэтому возможность получить прибыль является для нас стимулом вступления в партнерство. Эта компания не войдет в число поставщиков Microsoft, а станет партнером в получении прибыли.

Я уверен, что существует множество самых разных компаний, владельцы которых — представители меньшинств; они производят свою продукцию и ищут нужного стратегического партнера, чтобы вместе с ним выйти на рынок. Когда это произойдет, прибыль получит и их партнер, и сами эти компании.

Однако все не так просто, как может показаться на первый взгляд: когда компания вынуждена вступить в совместное предприятие в связи с выходом на рынок, ей неизбежно придется устанавливать отношения в сфере инфраструктуры и капитала. В таких альянсах эти вопросы исключительно важны. Одно дело, когда вы — поставщик и занимаетесь проблемой капитала. В этом случае у вас есть дебиторские счета или контракты, которые вы можете использовать для его получения. Но совсем другое дело, если у вас возникла проблема получения капитала, а вы — партнер по выходу на рынок: в этом случае любой, кто даст денег вашей компании, должен верить в ваш успех на рынке.

**Прибегает ли Microsoft к отбору поставщиков исходя из размера компании, ее значимости и т.п. при работе со своими оптовыми торговцами?**



**Смит.** Компаниям, входящим в списки Fortune-100 или Fortune-500, гораздо удобнее вести дела с крупной компанией, принадлежащей представителю большинства, которая, в свою очередь, будет привлекать к сотрудничеству предприятия, принадлежащие представителям меньшинств, формируя с ними совместные организации или стратегические альянсы. Однако я не поклонник такой стратегии. Ясно, что есть области, в которых мы не можем напрямую сотрудничать с компаниями, принадлежащими представителям меньшинств. Я вовсе не стремлюсь выплескивать из купели вместе с водой младенца; я пробую применить стратегию отбора поставщиков по размеру компании, но делаю все возможное, чтобы помочь нашим мелким поставщикам стать крупными. В некоторых случаях им это удается. Я занимаюсь этим около пяти лет; компании должны приобрести необходимый размах и объем операций. Чтобы приобрести такой масштаб деятельности, мелкие компании должны соединяться; образовывать совместные предприятия друг с другом и с компаниями, принадлежащими представителям большинства; поглощать компании, принадлежащие представителям меньшинств и вообще делать все возможное, чтобы преобразовать себя в соответствии с требованиями глобального рынка.

**Что бы вы посоветовали предприятиям малого бизнеса и компаниям, принадлежащим представителям меньшинств, которые хотят превратиться в крупных поставщиков первого уровня?**

**Смит.** Первый шаг — выработка долгосрочной стратегии преобразования компании. Во-первых, вы должны решить, чем хотите стать, когда вырастите. Хотите ли вы быть «нишевой» компанией, специализирующейся на предоставлении особых товаров и услуг, или глобальным игроком? Если вы выбираете первый вариант, это потребует одной стратегии. Если вы хотите играть на мировом уровне и превратиться в поставщика компаний, входящих в списки Fortune-100 или Fortune-200, требуется совершенно иная стратегия.

Если вы хотите стать глобальным игроком и пользоваться стратегией с долгосрочными перспективами, вам стоит взглянуть на те возможности, которыми вы располагаете сегодня, и подумать

об их практическом использовании. Одно дело — вступить в партнерские отношения с конкретной компанией, чтобы воспользоваться определенной возможностью, и совсем другое — создать партнерские отношения для того, чтобы практически внедрять эту возможность в жизнь.

Создание совместного предприятия напоминает процесс, через который нужно пройти для оформления досье заемщика. Возможно, мне не нужно переводить \$50 на мою кредитную карту, но я пытаюсь подготовить досье заемщика и поэтому перевожу эти деньги. То же самое происходит и в тех случаях, когда вы готовите досье на ваших потенциальных партнеров. Некоторые станут компаниями, которые поглотят ваше предприятие; с какими-то из них вы организуете совместные предприятия, чтобы поглотить третью компанию, а с иными удастся создать такое совместное предприятие, которое будет обеспечивать вашу инфраструктуру во время ведения других сделок.

У большинства владельцев малых предприятий нет времени, чтобы все это тщательно продумать, и я дал бы им еще один совет: окружите себя интеллектуальными силами. Вам потребуются банкиры, юристы и консультанты. Вам нужны люди, которые помогут вам обдумать стратегию и принять решение о том, как добиться намеченной цели.

Президенты компаний, входящих в список Fortune-500, постоянно ищут кандидатов на поглощение, ни на минуту не забывая, зачем им это нужно и как этот процесс может улучшить положение их компании. То же самое должны делать и владельцы предприятий малого бизнеса. Если я работаю в строительной индустрии, мне следует рассуждать о том, какие другие строительные компании я могу поглотить, чтобы увеличить свою инфраструктуру и, соответственно, получить больше гарантий? А если я не собираюсь осуществлять поглощение, то с какими компаниями смогу создать совместные предприятия, чтобы сообща подготовить заявки на получение заказа и установить длительные отношения?

**Что бы вы посоветовали крупной компании, принадлежащей представителю большинства, которая заявляет, что хочет рас-**

**ширить сферу своей деятельности, и пытается создавать альянсы с малыми предприятиями, принадлежащими представителям меньшинств и женщинам?**

**Смит.** Я бы посоветовал им четко разобраться с работой своей компании. Мы отдаем предпочтение альянсам организаций, одна из которых принадлежит представителю меньшинств, а другая — представителю большинства. Нам очень хотелось бы видеть, как основные операции для нас осуществляют организации, принадлежащие представителям меньшинств и женщинам, но внедрение таких компаний в сферу производства определенных товаров существенно облегчается, если они входят в какой-либо альянс. Поэтому компания, стремящаяся к росту и заключению союза с предприятиями, принадлежащими женщинам или представителям меньшинств, сначала, возможно, должна заключить контракт с другой подобной организацией или с какой-нибудь компанией, принадлежащей представителю большинства. Компании должны с чего-то начинать, и их целью должны быть не результаты текущего года, а установление отношений и тот путь, который организация может пройти. Поэтому старт посредством альянса — хороший старт. Ясно, что это потребует большой работы: роли постоянно обновляются. Но до тех пор пока каждая из сторон будет извлекать пользу из этих отношений, всегда найдется время для такой эволюции ролей, которая обеспечит эту взаимную выгоду.

## 5

## ДЕРЖИТЕСЬ МОГО

*Два человека могут идти вместе только в том случае,  
если между ними царит согласие*

АМОС, 3:3

**К**огда две компании разного размера вступают в альянс, нередко меньшая организация идет на заключение сделки с базовым «комплексом неполноценности». Это чувство неполноценности вовсе не обязательно проистекает из недостатка инфраструктуры, ограниченных технических возможностей или прошлого опыта плохо выполненной работы. Обычно оно основано всего лишь на размере компании — численности работников, годовом доходе или размере завода.

Напротив, крупная компания склонна к «комплексу превосходства» над своим меньшим партнером. Она уверена в том, что размер принципиален, и делает вывод: поскольку она крупнее, а ее сотрудники многочисленнее, она изначально успешнее своего небольшого партнера и, следовательно, имеет больше шансов на руководящую роль. Подобное высокомерие и близорукость ослепляют,

мешая увидеть, что в определенных областях и при определенных сценариях разумнее отдать руководящую роль компании малого размера.

Я прихожу к выводу о том, что в подобных ситуациях эти две компании просто забыли поработать над MOGO. Нет, я не оговорился, я вовсе не имею в виду *то*го, слово, которым пользовались мои родители в 60–70-х гг. для обозначения «интуитивной прозорливости». Я составил эту аббревиатуру, чтобы обозначить четыре решающих компонента, которые вы и ваш партнер должны сделать фундаментом своих отношений. MOGO означает:

- Миссия (*Mission*)
- Цели (*Objectives*)
- Задачи (*Goals*)
- Возможности (*Opportunity*).

Разработав эти элементы на второй стадии осуществления модели стратегического партнерства, вы создадите фундамент для дальнейшего продвижения совместного проекта.

Все элементы MOGO необходимо наметить сообща со своим потенциальным партнером. Когда речь идет о совместном предприятии, не должно быть никаких скрытых намерений: выложив все карты на стол, необходимо прийти к полному согласию. Именно поэтому столь важна атмосфера доверия, о которой я так много говорил в предыдущей главе. С самого начала обсуждения возможности создания совместного предприятия вы и ваш предполагаемый партнер должны уточнить, какие результаты надеетесь получить.

## КАК ЗАСТАВИТЬ MOGO РАБОТАТЬ

Для правильной организации MOGO необходимы усилия высшего руководства обеих сторон. Оба руководителя должны быть заинтересованы в успехе совместного предприятия и доказать свою преданность делами и ресурсами. Они должны обладать системным и холистическим мышлением, чтобы видеть не только разрозненные детали, но и всю картину в целом.

Вот несколько рекомендаций по развитию MOGO и советов, как справляться с трудностями, которые всегда сопровождают этот процесс.

Необходимо четко определить и тщательно продумать все элементы MOGO. Для того чтобы добиться требуемой ясности, вам придется потратить много времени. Это явно не то дело, которым можно заняться в спешке. Выбирая тактику типа «давайте быстренько напишем это на обороте конверта, пожмем друг другу руки и отправимся по своим делам», вы рискуете в дальнейшем попасть в крупные неприятности.

Если вы начнете реализовывать проект совместного предприятия, предполагая, что оговорили все элементы MOGO, и с ужасом увидите, что на самом деле работаете с партнером над разными миссиями или целями, знайте: это худшее, что может случиться. Именно поэтому MOGO следует проработать максимально подробным образом, ничего не принимая как данность.

Например, обратите внимание на определения. Не забывайте о том, что слова имеют разное значение для разных людей. Убедитесь: вы знаете, что имеет в виду ваш потенциальный партнер, когда говорит: «Наша компания выполнит задание быстро». Услышав слово «быстро», вы

можете подумать о месяце, а человек, сидящий напротив, — о ближайшем квартале. Уточните временные рамки и в деталях оговорите, что должны делать вы и ваш потенциальный партнер.

**MOGO должен демонстрировать четкую цель бизнеса.** Недостаточно испытывать симпатию к своему потенциальному партнеру, восхищаться созданным им бизнесом и думать о том, как было бы прекрасно поработать вместе над каким-нибудь проектом. Ваши организации должны быть в состоянии произвести нечто такое, что не способна сделать в одиночку никакая другая компания. Кроме того, для вашего совместного продукта должен существовать рынок. Если эти условия не выполнены, вы оба просто тратите время впустую, и нет никаких причин продолжать совместную деятельность.

**Деловые отношения должны приносить выгоду обеим сторонам.** Я подчеркивал этот момент в главе 2-й и снова возвращаюсь к нему, потому что во время разработки MOGO необходимо четко понимать, обещают ли отношения, которые вы создаете, взаимную выгоду обеим сторонам.

Размер или репутация вашего потенциального партнера не должны вскружить вам голову, чтобы ваша компания не вступала только в такие совместные предприятия, которые сулят ей существенные приобретения в сфере бизнеса. Не упускайте из виду конечную цель — повышение уровня своей компании; если совместное предприятие не помогает вам двигаться в этом направлении, нет нужды создавать его.

Без колебаний заявите своему потенциальному партнеру: «Хорошо подумав, я понял, что это не будет способствовать



продвижению нашей компании в нужном нам направлении. Я был бы рад поработать с вами, но не в этом конкретном проекте. В настоящий момент мне это кажется неправильным». Это даст вашему потенциальному партнеру шанс либо изменить определенные параметры вашей сделки, чтобы она стала привлекательной для вас, либо развернуться и уйти, чтобы поискать другую компанию, для которой этот проект может оказаться вполне приемлемым. В любом случае, вы принесете пользу своей компании, если не увязнете в проекте, который поглотит ваши ресурсы и энергию и не даст взамен ничего из того, что помогало бы двигаться в нужном направлении.

Иногда бывает очень соблазнительно взяться за проект, который не обещает вашей компании большой прибыли, но повлечет за собой другие проекты, способствующие росту вашего бизнеса. Эта стратегия может оказаться вполне оправданной, но я не рекомендовал бы прибегать к ней во всех ситуациях. Если же вы выберете ее, четко объясните своему партнеру, почему беретесь за этот проект. Он сможет подтвердить или опровергнуть обоснованность ваших надежд на будущие проекты и прибыли своей компании. Здесь опять очень остро встает вопрос взаимного доверия: если у вас возникают хотя бы малейшие сомнения относительно того, что ваш потенциальный партнер честно говорит о развитии событий в будущем, лучше всего не вступать с ним в партнерские отношения. Конечно, никто не может предсказать будущее, но вы хотите, по крайней мере, услышать, что ваш потенциальный партнер приложит все силы к тому, чтобы выполнить данные обещания относительно будущих возможностей.

Вам необходимо быть уверенным в выгодности совместного предприятия, и вы хотите наверняка знать,

что выиграет ваш потенциальный партнер. Если же то, что он получит в результате сделки, оказывается не слишком существенным, вам придется волноваться относительно его мотивации к выполнению взятых на себя обязательств в течение всего проекта. Поскольку вам вряд ли захочется не спать ночами в связи с этим обстоятельством, убедитесь, что сделка в равной степени выгодна для обеих сторон.

**Придите к согласию относительно целевых покупателей, предоставляемого товара или услуги, цен и, при необходимости, возможных оптовых торговцев.** Это — еще одна область, где нужно убедиться в том, что все конкретные слова и термины означают одно и то же для вас и вашего потенциального партнера. У вас может возникнуть искушение лишь приблизительно очертить круг потенциальных покупателей. Давайте приведем простой пример: вы можете заявить, что ваш рынок — компании среднего размера. Но ваши представления и представления вашего партнера относительно того, что такое компания среднего размера, могут существенно различаться. Будьте максимально точными; говорите о размере компании в конкретных терминах, таких, как численность работников или годовой доход. Тогда вы будете знать, что говорите об одном и том же. Поступайте так на протяжении всего совещания по поводу целевых покупателей, характеристик вашей продукции и ценах на нее.

Если в проект совместного предприятия входят оптовые торговцы, следует с самого начала решить, кто именно вам подходит. Поговорите о тех, с кем вы работаете в настоящее время, расскажите, почему вам нравятся ваши оптовики. Это поможет решить все вопросы, связанные

с главными оптовиками, чтобы совместное предприятие смогло преуспевать.

Например, если ваш партнер пользуется принтерами определенной марки лишь потому, что компания-изготовитель принадлежит брату его жены, а вас продукция этой компании не устраивает, вам следует обсудить этот вопрос прямо сейчас, не дожидаясь того момента работы над проектом, когда вам понадобится принтер. Выбор оптовиков должен вызывать чувство комфорта у обеих сторон. Успех и прибыльность предприятия — единственное, чем следует руководствоваться: не стоит настаивать на том или ином торговце, исходя из причин, не имеющих никакого отношения к задачам совместного предприятия.

**Определите вклад каждой компании в достижение намеченных целей.** Чтобы достичь этого критерия, нужно обсудить, какие ресурсы необходимы для работы совместного предприятия, и точно решить, откуда они возьмутся. Рассмотрите все аспекты проекта и определите, кто из партнеров предоставит деньги, людей, место, оборудование и инфраструктуру для выполнения работы. Если определенные аспекты проекта потребуют привлечения сторонних организаций, решите, откуда будут поступать необходимые фонды.

Не забывайте о вспомогательных службах, нужных для выполнения проекта. Кто будет осуществлять гарантийный ремонт, если он предусмотрен? Кто будет заниматься бухгалтерией? Кто позаботится о том, чтобы были подготовлены все юридические документы? Старайтесь не упустить ни одного аспекта проекта. Уточните, кто и за что будет отвечать, — это прекрасный способ избежать конфликтов, когда вы начнете работу.

Пока вы шлифуете все шероховатости проекта, манера вашего потенциального союзника вести переговоры может многое рассказать о том, каким партнером по совместному предприятию он окажется. Пытается ли он экономить на копейках за ваш счет? Не кажется ли вам, что он слишком расточителен, в то время как вы думаете о деньгах своей компании? Не слишком ли у него, на ваш взгляд, романтическое отношение к ведению бухгалтерского учета?

Разногласия по поводу денег — одна из основных причин разводов; то же можно сказать и о распаде совместных предприятий. Слушайте во время переговоров свой внутренний голос и будьте готовы уйти, если вам не нравится, как ваш потенциальный партнер управляет своим капиталом и ведет финансовые дела.

## ФОРМУЛИРОВКА МИССИИ

О том, как сформулировать миссию, написано уже очень много, поэтому я коснусь лишь основных моментов. Миссия, которую формулируете вы и ваш партнер, должна иметь следующие характеристики.

**Быть мотивированной.** Все хотят быть уверены, что не зря тратят свое время, поэтому миссия должна вдохновлять вас и партнера, равно как и ваших сотрудников, которым предстоит работать вместе. Когда совместное предприятие встречается с неизбежными препятствиями, миссия должна сплотить всех вокруг общей цели. Если миссия, созданная вами и вашим потенциальным партнером, не вдохновляет вас или кажется бессмысленной в контексте остального вашего бизнеса,

надо пересмотреть либо миссию, либо идею совместного предприятия. Миссия должна стать движущей силой вашего бизнеса.

**Подчеркивать основные ценности, которыми гордитесь вы и ваш партнер.** Многие формулировки миссий включают в себя описание ценностей, которыми руководствуется организация. Когда вы начнете обсуждать ценности с потенциальным партнером по совместному предприятию, следует быть предельно внимательным. Вам определенно захочется узнать, что компания, которую вы рассматриваете в качестве союзника, оперирует набором ценностей, дополняющим ваши собственные установки. Например, если приверженность инновациям — основная концепция философии вашего бизнеса, вам захочется иметь партнера, который согласится выделять ресурсы для того, чтобы быть в этом отношении на переднем крае. Без согласия по поводу основных ценностей ваше совместное предприятие обречено на провал.

**Задавать видение и направление деятельности совместного предприятия.** Благодаря миссии люди узнают, каким образом совместное предприятие объединяет две ваши компании. Четко сформулированная миссия определяет преданность команды сотрудников бизнесу и его место на рынке. Она описывает, каким образом совместное предприятие намерено защищаться от вторжения и нападков конкурентов как внутри своего сектора экономики, так и извне. Что изменится, когда миссия будет выполнена? Возникнет ли нечто новое, когда две компании начнут работать вместе как одна команда? Показав всем заинтересованным лицам, каким образом будет улучшаться положение

дел по мере становления совместного предприятия, вы дадите людям дополнительные стимулы упорно работать над партнерством.

Помните: не бывает «правильных» или «неправильных» миссий. Миссию почти всегда можно сформулировать в терминах основной технологии (например, нанотехнологии, сектора индустрии, группы покупателей, выполнения функций или предлагаемых товаров и услуг). Вот несколько примеров формулировок миссий, которые я встречал или в составлении которых принимал участие.

### Миссия Millenium Group

Millenium Group — одна из самых успешных компаний на среднеатлантическом рынке, занимающаяся предоставлением услуг в сфере информационных технологий: системотехникой, беспроводными системами связи и внедрением технологий. Миссия Millenium Group заключается в том, чтобы помогать клиентам повышать конкурентоспособность за счет творческого применения информационных технологий, используемых для автоматизации всех основных вспомогательных служб в муниципальных округах с населением 500 тыс. человек и более.

### Миссия Carlyle Group

Carlyle Group — глобальный провайдер услуг по подбору и найму персонала, в том числе и временного, а также по предоставлению услуг сторонних специалистов; компания помогает предприятиям, работающим в области



биотехнологий. В наших представительствах, расположенных в Бостоне, Вашингтоне, Сан-Франциско и Далласе, мы предоставляем своим клиентам прекрасно обученных работников в сфере биотехнологии, за минимальную плату и в максимально короткие сроки. Предоставляя по выгодной цене людские ресурсы, необходимые для быстрого развития биотехнологии, мы ориентированы на услуги, превосходное качество и целесообразность.

## Миссия Axion

В Axion сотрудничают три компании, занимающиеся девелоперской деятельностью, поиском и эксплуатацией недостаточно используемых и недооцененных возможностей города. Мы привержены идее реконструкции центральных районов американских городов; наша миссия заставляет нас стремиться к удачному дизайну, проектированию и строительству привлекательных, стратегически и политически значимых проектов, ориентированных на облагораживание центральных городских кварталов, которые находятся в районах урбанистического ренессанса.

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Приняв решение относительно миссии вашего совместного предприятия, необходимо заложить фундамент, который обеспечит ее выполнение. Достижимость миссии происходит из хорошо продуманных целей и задач. Определяя цель совместного предприятия, руководители обеих компаний должны учитывать множество контролируемых и неконтролируемых факторов. К контролируемым факторам



относятся: объем денежных средств, которые необходимо выделить; конкретные ресурсы, которые каждая компания вложит в дело; рынки, на которые будет ориентировано совместное предприятие; требования к поддержанию отношений. Неконтролируемые факторы могут включать в себя следующее:

- **Состояние экономики:** спад или подъем она переживает?
- **Покупатели:** какими полномочиями они обладают, чтобы принимать решения о покупке товаров и услуг совместного предприятия?
- **Технология:** стабильна ли она? Может быть, она недостаточно проверена? Пользуется ли она признанием на рынке?
- **Правительство:** какие постановления, способные повлиять на ваше совместное предприятие, действуют в настоящее время? Какие новые законы, способные повлиять на успех вашего совместного предприятия, рассматриваются в настоящий момент?
- **Поставщики:** есть ли у нас надежная и диверсифицированная база поставщиков, которые способны снабжать совместное предприятие необходимыми материалами? Есть ли у нас кандидаты на замену в случае необходимости?

Общая цель совместного предприятия широка и подлежит количественной оценке, что определяет его успех; к цели необходимо постоянно обращаться для оценки выполнения текущей работы. Большинство совместных

предприятий для измерения уровня достигнутого прогресса используют сочетание таких параметров, как доля рынка, лояльность покупателей, объем продаж, прибыль, технические знания и инженерная изобретательность. Цели нередко подразделяют на краткосрочные (0–6 месяцев), промежуточные (6–18 месяцев) и долгосрочные (более 18 месяцев). Ниже приведены примеры целей и задач совместных предприятий.

### Задача № 1

Окончательный успех команды оценивается по увеличению численности удовлетворенных покупателей, повышению показателя удержания клиентов, увеличению доли рынка и повышению рентабельности, что в конечном итоге ведет к росту объема продаж и прибыли.

- **Цель А.** Увеличить численность удовлетворенных покупателей на 50 %. Уровень удовлетворения покупателя определяется на основании опроса, проводимого после завершения каждой сделки.
- **Цель Б.** Увеличить долю рынка в намеченных секторах на 3 % к концу первого года, 5 % — к концу второго года и 7 % — к концу третьего года. Через три года — поддерживать долю рынка на постоянном уровне при росте доходов.
- **Цель В.** Сохранять доходы до вычетов процентов и налогов (EBIT) на уровне 25 % со второго до пятого года существования совместного предприятия.

## Задача № 2

Мы намерены постоянно внедрять новые и возникающие технологии, для того чтобы усиливать свою способность обслуживать клиентов наилучшим образом.

- **Цель А.** Установить долгосрочные партнерские отношения с местным университетом для ознакомления и оценки десяти новых технологий в год.

## Задача № 3

Мы наполним нашу совместную деятельность радостью, потому что выполняем работу, которую сами выбрали, вместе с теми людьми, которые нам нравятся, и при этом ставим перед собой достойные и значимые цели.

- **Цель А.** Каждый год находить десять новых возможностей для развития и сформировать команду, которая будет сообщать обеим компаниям о том, каким образом реализуются эти возможности.
- **Цель Б.** Определить, что составляет ценность и достоинство цели нашего бизнеса.

## КОНЬЮНКТУРА

Заключительный этап в разработке MOGO совместного предприятия — определение конъюнктуры. Это — решающий шаг, поэтому я сделал его третьим этапом модели стратегического партнерства, чтобы подчеркнуть его важность. Как я уже говорил ранее, этот этап включает в себя идентификацию целевых покупателей, типов

товаров и услуг, которые вы намерены им предложить, вспомогательного обслуживания и структуры цен.

Для разработки конъюнктуры вы должны вместе с вашим потенциальным партнером обменяться идеями и информацией и удостовериться в том, что:

- вы можете сообща создать нечто ценное;
- для ваших товаров и услуг существует рынок;
- ваши организации обладают необходимыми документами и финансовыми средствами, чтобы начать завоевание намеченного целевого рынка.

Другими словами, необходимо глубоко исследовать конъюнктуру с целью выяснения, существует ли на самом деле нечто, что сулило бы выгоду обеим организациям. В некоторых случаях компании мгновенно видят открывающиеся возможности, но так происходит далеко не всегда. Обе компании могут посвятить некоторую часть своих ресурсов и времени для поиска лучшего ответа на вопрос, что сможет предложить ваша организация и на каком рынке. Это предложение может меняться в ходе продолжительного обсуждения, по мере того как вы будете получать все больше новой информации друг от друга и обдумывать ее с сотрудниками своей организации.

Придя в конце концов к ответу: «Да, вместе мы можем сделать интересное предложение и воспользоваться возможностью, которая дает хороший шанс на успех на рынке», вы можете переходить к следующим этапам модели стратегического партнерства, включающим в себя оценку того, что представляет собой ваша организация и компания вашего партнера в свете совместно разработанного MOGO.

---

**К е й с**

## КОРПОРАТИВНЫЙ ОПЫТ ПОМОГАЕТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ АЛЛЯНСОВ

Джерри Сандерс и Гвен Дженкинс основали The Broadview Group and Broadview Staffing Services два года назад, чтобы поставлять временных работников в компании в северо-восточном и среднеатлантическом регионах. Сандерс занимает пост президента и генерального директора, а Дженкинс — главный операционный директор корпорации и директор по маркетингу. За их плечами большой корпоративный и предпринимательский опыт, и именно эта комбинация позволяет им лучше понимать сильные и слабые стороны ситуации, когда крупные и небольшие компании объединяются, становясь стратегическими партнерами.

С первого же дня существования предприятия формирование альянсов стало неотъемлемым компонентом их стратегии. Вот что они рассказывают о своем опыте, связанном с совместными предприятиями, и о том, как используют эту стратегию для обеспечения роста своей молодой корпорации.

**Дженкинс.** В начале создания Broadview мы с Джерри посетили семинар, организованный одним венчурным капиталистом. В частности, он рекомендовал предпринимателям выяснять, кто ведет большую игру в их отрасли (он называл таких людей «валунами индустрии»), и придумать, как можно прижаться к этим «глыбам», чтобы они не раздавили вас. Мы хорошо усвоили эту идею. Партнерство как стратегия развития входила в наш бизнес-план, поэтому мы понимали важность всего сказанного на семинаре, но сфокусироваться нам помогла одна замечательная история.

**Сандерс.** Руководитель семинара привел эту метафору, имея в виду, что валун — отнюдь не гладкий и дружелюбный объект. У этих глыб — острые края, они очень тяжелые и могут раздавить вас. Предприниматель должен научиться жить в мире таких «колючих» вещей. Если вы пытаетесь сформировать альянс с крупным юридическим лицом и этот «валун» покатится вниз по холму,

вам придется катиться вместе с ним. Вам не захочется двигаться в противоположном направлении или оставаться на месте, оказавшись в конце концов раздавленным. Поэтому вы должны думать о том, что происходит с «валуном». Предвидя, что он может покатиться по склону холма, вы должны спросить себя: «Какие преимущества я смогу извлечь из этого?»

### **Что заставляет альянсы работать!**

**Дженкинс.** Одна из главных причин — заинтересованность в отношениях с покупателем, которая должна пронизывать всю организацию. Нередко случается так, что генеральный директор и другие высокопоставленные сотрудники компании заявляют: «Я доказываю преданность своим покупателям тем, что собираюсь благодаря деятельности этой компании потратить деньги на нужды общины», но когда дело доходит до руководителей филиалов, которые и должны демонстрировать эту преданность, то ее нет и в помине.

Здесь нет злого умысла — все дело в системе выплат. Вы получаете вознаграждение, если обеспечите получение определенной суммы от своей базы покупателей. Вы не имеете вознаграждения, если получаете доход не от своей базы или отдаете этот доход другой организации, даже если составляете с ней совместное предприятие. Поэтому в обеих компаниях должна быть отлажена система выплат, демонстрирующая вашу заинтересованность в отношениях с покупателями.

Кроме того, это потребует траты ресурсов обоих партнеров. Мы провели много часов с руководителями одной компании, занимающейся разработкой компьютерных систем, вырабатывая уникальное соглашение о совместном предприятии, ориентированном на одного конкретного покупателя, и на это ушло немало ресурсов, особенно времени. Поэтому, когда мы говорим о заинтересованности, недостаточно просто заявить: «Мы собираемся всеми доступными средствами демонстрировать свою преданность покупателям». Заинтересованность подразумевает трату ресурсов, времени и энергии обеими сторонами.



**Сандерс.** Думаю, что помимо заинтересованности, руководство крупной компании должно понимать, как организовать рабочие отношения. Давайте вернемся к тому, что сказала Гвен Дженкинс. У работников «переднего края», как правило, отсутствуют стимулы к построению отношений. Если вы понимаете это, скажите: «За любой заказ, который приходит в город А, вы получите конкретное вознаграждение». К настоящему времени в нашей компании уничтожены все различия в вопросах о том, кто и за что получает вознаграждение. Заинтересованность стала нормой в нашей организации.

Кроме того, если вы хотите, чтобы ваше совместное предприятие оказалось успешным, определите с самого начала, за что несет ответственность каждая из сторон. Если вы вступили в альянс, не прояснив до конца этот вопрос, легко может случиться так, что контроль над совместным предприятием попадет в руки крупного партнера. Если вы знаете, какова ваша роль, и выполняете ее, шансы на успех совместного предприятия становятся гораздо выше.

**Дженкинс.** Большое значение имеет предпринимательская жилка. Будучи предпринимателями, в финансовом и рабочем отношении мы должны быть очень хорошо подготовлены справляться со всем, что проходит через наши руки: здесь на карту поставлена репутация.

Задача нашего бизнеса — поставлять организациям сотрудников; это очень важная составляющая рабочего процесса, и мы должны хорошо выполнять свою задачу. Мы не можем объяснить низкое качество своей работы, сославшись на невозможность получить финансирование или на отсутствие инфраструктуры. Мы не можем рассчитывать на то, что другая компания примет подобные извинения и простит наши недоработки. Поэтому здесь можно выиграть только в том случае, если вы хорошо подготовились.

### **Проблемы, связанные с объединением компаний малого бизнеса**

**Дженкинс.** Я думаю, особенность этой ситуации заключается в том, что ни у одной компании может не оказаться тех ресурсов, которые следует объединить для достижения поставленной цели. Идея нередко кажется прекрасной, пока вы не запишите ее и не скажете:



«Итак, что можете дать вы и что могу дать я?» Иногда мы имеем то же, что другая компания, иногда наши сильные стороны не дополняют друг друга, и мы не в состоянии воспользоваться появившейся возможностью.

С другой проблемой я столкнулась во время своей предпринимательской деятельности. Мы хотели объединить три или четыре небольшие организации и подать совместную заявку на крупный контракт. Мы думали, что это сделает нашу заявку настолько привлекательной, что клиент не сможет устоять. Но оказалось, что самым большим препятствием стали опасения других предпринимателей: занимаясь общим бизнесом, считали они, мы неизбежно станем конкурировать друг с другом. Они хотели знать, как мы планируем это партнерство. В результате из трех или четырех предприятий, с которыми мы собирались объединиться, согласием ответила только одна.

Беседуя с представителями различных компаний, мы часто слышим, что многие предприниматели намерены расти лишь до определенного уровня; они не желают заниматься действительно крупными сделками. Поэтому среди предпринимателей много плохих партнеров, которые вносят свой вклад в провал совместной организации. Мы вовсе не утверждаем, что причиной неудач всегда становятся промахи крупных компаний.

**Сандерс.** У многих предпринимателей нет опыта формирования альянсов, бизнесмен мыслит определенным образом. В совместном предприятии каждый имеет свою задачу, и иногда вам достается второстепенная роль или совершенно иная, чем та, к которой вы привыкли.

Если я привык быть боссом и пытаюсь объединиться с человеком, который тоже привык к руководству, нам будет очень трудно договориться, кто станет руководить нашим совместным предприятием. В крупных компаниях все привыкли иметь над собой начальство, поэтому могут преодолеть это препятствие гораздо легче.

### **Комфортные отношения с крупными корпорациями**

**Дженкинс.** Нельзя игнорировать тот факт, что мы с Джерри пришли из крупных корпораций: мы понимаем, что в них хорошо, что плохо,

а что — совершенно ужасно. В небольшой предпринимательской компании решения принимаются ежечасно, ежедневно и очень быстро — просто потому, что нет выбора. Вам может оказаться очень тяжело общаться с руководством крупной корпорации, где говорят: «Я вернусь на следующей неделе — мне надо получить подписи у трех человек».

Предприниматели вынуждены экономно расходовать свое время. Мы с Джерри можем работать дни и ночи напролет без выходных и тем не менее не вникнуть во все ситуации так тщательно, как нам хотелось бы. Имея дело с корпорациями, вы сталкиваетесь с тем, что у них есть утвержденные процедуры, процесс подписи документов, получение разрешений на нескольких уровнях. Вы не собираетесь менять существующее положение дел, поэтому должны научиться работать в подобных условиях и сделать так, чтобы корпоративный партнер учитывал ограниченность ваших ресурсов. Если вы никогда не работали в корпорациях, это может вызывать сильное раздражение, но даже если у вас есть корпоративный опыт, вы все равно вынуждены бережно расходовать свое время: у вас его просто нет.

**Сандерс.** Создание совместного предприятия подобно переходу через минное поле. Например, если вы имеете дело с крупной компанией, хочется быть уверенным в том, что ваша часть контракта будет оплачена в короткие сроки. Вы не хотите, чтобы вам заплатили с опозданием или чтобы ваш партнер получил деньги через тридцать дней, а вы — через сорок. Как правило, в крупных корпорациях движение денежной наличности осуществляется таким образом, что вы получаете деньги на тридцатый день.

## Проблема доверия

**Дженкинс.** Есть еще один деликатный, но исключительно важный вопрос — проблема доверия. Заключая стратегический альянс с организацией, работающей в одной отрасли с вами и занимающейся тем же, чем и вы, вы должны доверять ей. Вы можете подписать все на свете конфиденциальные соглашения, но, в конечном итоге, должны доверять своему партнеру: вы делитесь с ним огромным количеством информации и имеете возможность заглянуть в «святая святых» компании.

Многие предприниматели и крупные компании испытывают в связи с этим сильный дискомфорт, задумываясь: а не выращивают ли они своего конкурента? Их всегда гложет сомнение: каким объемом информации я должен поделиться? Именно поэтому долгосрочное стратегическое партнерство оказывается гораздо эффективнее и рентабельнее. В этом случае возникают реальные отношения, а не просто совместное предприятие или альянс, которые распадутся после того, как уйдет покупатель. Сейчас у нас установились прекрасные отношения с одним крупным партнером; мы уже организовали совместное предприятие и собираемся создать еще три-четыре компании. Это — очень серьезные отношения: они знают нас гораздо лучше, чем остальные партнеры.

### **Критерии отбора партнеров**

**Сандерс.** Прежде всего мы обращаем внимание на то, что требуется для удовлетворения спроса покупателя; поняв, что именно ему нужно, мы начинаем искать партнера, который дополнял бы совокупность наших навыков. Если, например, открываются возможности в области информационных технологий в регионе, в котором мы не работаем, мы начинаем искать партнера, обладающего такими ресурсами и навыками, которые обеспечат нам успех.

Кроме того, у нас есть определенные общественные обязанности, мы пытаемся выполнять их по мере своего развития, поэтому в качестве партнера обычно ищем компанию, принадлежащую женщине или представителю меньшинств. Это один из наших критериев.

Когда речь идет о крупном предприятии, настоящем «валуне», если пользоваться нашей терминологией, критерий очевиден: вели ли мы с ним дела раньше и насколько нам это нравилось. Если мы плохо знаем сотрудников этой организации, то не можем быть уверены в том, что вес «валуна» не раздавит нас.

**Дженкинс.** Имея дело с крупными компаниями, мы пытаемся найти понимание предпринимателей, особенно представителей меньшинств, а это можно увидеть в их программах и в том, как они взаимодействуют с нами. Мы ведем дела с отделами кадров и материально-технического обеспечения; с операционными подразделениями компании у нас может и не быть прямых контактов. Если

мы не видим подлинной заинтересованности, требуется немного времени, чтобы понять: мы сделали неверный выбор.

Иногда организации ограничиваются резолюциями на бумаге, не проявляя никакой заинтересованности на деле. В этом случае мы тоже не тратим лишнего времени, считая, что наше время не менее ценно.

Отношения наставник-протее очень важны для нашего развития. Мы можем многое предложить со своей стороны, но хотим кое-что получить взамен. У нас есть наставник, которому мы можем позвонить и обсудить все вопросы. Я всегда могу сказать: «Мы думаем об этой возможности и ведем переговоры с покупателем, но столкнулись с проблемой. Не могли бы вы нам помочь?» Я должна чувствовать, что вы не перевернете мои слова с ног на голову и не используете их против меня.

Итак, вот каких партнеров мы ищем для долгосрочного партнерства, независимо от того, принадлежат ли эти компании представителям большинства или меньшинств. Мы не хотим вступать в отношения, которые заканчиваются с уходом покупателя. Именно это для меня самое главное в партнерстве: я должна знать, что в случае необходимости всегда смогу посоветоваться с ними, а они — со мной.

**Сандерс.** Мы очень много говорили о стратегических вопросах с теми, с кем у нас заключены самые сильные альянсы. Если мы хотим провести поглощение, эти люди посоветуют нам, какого рода поглощение будет самым разумным, и расскажут о тех возможностях, которые откроются для нас. Вот истинно наставническое отношение... Мы уверены, что этот альянс хорош: они беспокоятся о нашем бизнесе не меньше нас самих.

---

# 6

## ГОТОВА ЛИ ВАША ОРГАНИЗАЦИЯ?

*Индивидуальная преданность целям группы — вот что заставляет работать команду, компанию, общество, цивилизацию.*

ВИНС ЛОМБАРДИ

**С**огласно моим наблюдениям, когда речь заходит о готовности к формированию совместных предприятий и деловых альянсов, предприниматели в сфере малого бизнеса разделяются на четыре категории. Чтобы оценить свою готовность и понять, с какими препятствиями им предстоит встретиться, а также осознать свои сильные и слабые стороны, предприниматели должны честно признаться себе в том, в какую из этих категорий попадают.

Группа 1. «Авторитарные предприниматели»

Группа 2. Предприниматели, работающие  
в стиле «Черного бомбардира»

Группа 3. «Праздношатающиеся предприниматели»

**РИС. 6.1.** Модель совместного предприятия малого бизнеса



#### Группа 4. «Отважные и Дерзновенные предприниматели»

10 % предпринимателей в сфере малого бизнеса принадлежат к категории «Авторитарных предпринимателей», представляющих собой группу 1 на рис. 6.1.

«Авторитарные предприниматели» убеждены, что могут справиться с любой работой лучше всех. Дело не в том, что остальные не способны выполнить задание — представители этой группы твердо верят, что окружающие во всем им уступают. Следовательно, эти предприниматели склонны все делать самостоятельно или в мельчайших деталях руководить работой своего персонала. Такой подход к ведению бизнеса влечет за собой множество ограничений, а нередко и гибель предприятия. «Авторитарные предприниматели» могут выжить, но их компаниям никогда не удастся полностью раскрыть свой потенциал.

Если говорить об организации совместного предприятия, то они, как правило, последними вступают в него и первыми выходят, когда дела начинают идти плохо. Они исповедуют принцип LIFO (*Last In, First Out* — «приходят последними, уходят первыми»). К сожалению, они, как правило, сосредотачиваются на краткосрочных результатах. «Авторитарные предприниматели» — суровые парни, свято верящие в старый миф о том, что могут всего добиться в одиночку благодаря твердости своего характера, целеустремленности, упорной работе и толике везения. Они вступают в совместные предприятия только в том случае, если сделка сама плывет к ним в руки и не мешает привычному ходу бизнеса. Они не горят желанием менять процессы и процедуры своего бизнеса, чтобы приспособиться к совместному предприятию и работе с партнером. Они предпочитают оставаться «одинокими рейнджерами».

Следующую группу предпринимателей в сфере малого бизнеса в модели совместного предприятия составляют предприниматели, работающие в стиле «Черного бомбардира». Эта группа составляет примерно 20 % всех предпринимателей. Я назвал ее в честь одного из моих любимых спортсменов — Джо Луиса, известного под прозвищем Черный бомбардир. Я испытываю большую привязанность к этому человеку, потому что мой отец, бывший одно время полупрофессиональным боксером, был одним из партнеров Джо в спарринге.

Отец частенько рассказывал, что Джо — прекрасный человек, который пытался со всеми поступать по справедливости, был добрым и щедрым ко всем, кто встречался на его пути. В свое время он достиг невероятного успеха в своей профессии и поднял на невообразимую



высоту искусство бокса. Однако мой отец постоянно напоминал мне о том, что, хотя Джо был прекрасным профессионалом, он оставался потрясающе наивным человеком в вопросах финансов, бизнеса и отношений с людьми.

Предприниматели, работающие в стиле «Черного бомбардира», склонны стремиться к превосходству в технических навыках и в своем ремесле. Это люди, исходящие из ложной предпосылки о том, что лучше работать в бизнесе, нежели над своим бизнесом. Они предпочитают выполнять свою работу, а не создавать благосостояние общества. В отличие от «Авторитарных предпринимателей», последователи «Черного бомбардира» понимают ценность создания деловых альянсов, но настолько заняты работой в своих компаниях, что отказываются вкладывать необходимое время в успех совместного предприятия. Они имеют ограниченные представления о том, до каких масштабов и как быстро может расти их компания, поскольку весьма близоруки в вопросах стратегических альянсов.

Третья группа составляет половину предпринимателей в сфере малого бизнеса — это «Праздношатающиеся предприниматели». В отличие от предпринимателей, работающих в стиле «Черного бомбардира», они больше озабочены работой над своим предприятием, нежели работой в нем. Они осознают широкие перспективы использования бизнеса как средства для получения благосостояния, поэтому готовы вступать в самые разнообразные альянсы, но легко выходят из них, как только решат, что их одурачили.

У «Праздношатающихся предпринимателей» немало возможностей тратить свои скудные ресурсы, поэтому в конечном итоге они приходят к посредственным результатам, если говорить о расширении их возможностей использовать заемный капитал для создания совместных

предприятий и стратегических альянсов. Однако иногда случается так, что по крайней мере в течение короткого времени их дела идут очень хорошо и они даже не думают о создании совместного предприятия. «Праздношатающиеся предприниматели» постоянно сканируют окружающую среду в поиске новых возможностей и накидываются на них, как только они появляются в их поле зрения, но это не является приоритетом для них и их менеджеров.

Четвертая группа, составляющая примерно 20 % мелких предпринимателей, представляет собой тех, кого я с любовью называю «Отважными и Дерзновенными». Именно они, с моей точки зрения, становятся создателями «империй». У них далеко идущие замыслы и смелые мечты. Они делают акцент на совершенствовании своего бизнеса, а не на работе в конкретной компании, понимая, что настоящее преимущество владения предприятием — это возможности, обеспечивающие создание и сохранение фундамента благосостояния, который, в свою очередь, позволяет еще больше расширить возможности бизнеса.

Чтобы образовать «империи» и максимально увеличить свой потенциал создания благосостояния, «Отважные и Дерзновенные» открыто и дружелюбно относятся к концепции совместного предприятия и делового альянса, рассматривая ее как превосходную стратегию для быстрого достижения намеченных целей. Следовательно, формирование совместных предприятий — важный компонент их стратегии развития бизнеса, и они выделяют огромное количество корпоративных ресурсов на поиск потенциальных партнеров. Мелкие предприниматели, относящиеся к четвертой группе, удивительно искусны в планировании, создании и сохранении совместных организаций:

они настолько искушены в этих вопросах, что остальные владельцы предприятий обращаются к ним за советом.

Кто-нибудь из вас, честно оценив свои склонности, может неохотно отнести себя к одной из трех первых групп, описанных выше. Кто-то может сомневаться, насколько точно он соответствует той или иной группе, и предпочтет вообще пропустить стадию самооценки в модели стратегического партнерства. Предложенная мною классификация использована для демонстрации характеристик, которые вы, возможно, обнаружили у себя или у своей компании. Большую часть работы, проделанной на этой стадии, вы должны совершать, по крайней мере, ежегодно, считая ее частью процесса стратегического планирования. Однако многие владельцы компаний избегают заниматься таким самоанализом до тех пор, пока перед ними не маячит очередное соблазнительное предложение, например выгодное совместное предприятие.

К какой бы категории вы ни отнесли себя, конечная цель самооценки — убедиться в том, что ваша организация способна удовлетворить критериям MOGO, разработанным совместно с потенциальным партнером. Вам, конечно, захочется, чтобы и ваш партнер провел такой же интроспективный анализ и убедился в способности его компании выполнить свою часть сделки.

Предприниматели в силу природы своей деятельности — вечные оптимисты. Мы не могли бы использовать открывающиеся перед нами возможности, если бы не обладали позитивным мышлением. Во время беседы с руководителями другой компании о возможности создания совместного предприятия такая уверенность часто заставляет обещать больше, чем мы можем выполнить. По этой причине очень важно четко проанализировать свою орга-

низацию и текущее положение дел до того, как подписывать какие-либо соглашения о совместном предприятии.

Такой анализ занимает много времени, особенно если вы давно не делали подобную работу. Но я обещаю вам, что вы высоко оцените его, и не только ради планируемого совместного предприятия. Знание, которое вы приобретете благодаря этой самооценке, поможет вам составить надлежащий план развития вашей компании в будущем. Вы должны выполнять это упражнение, по крайней мере, раз в год, особенно учитывая современный климат делового мира, когда конкуренция, технология и рынок могут измениться буквально за одну ночь и повлечь за собой крайне серьезные последствия (как позитивные, так и негативные) для вашего бизнеса.

Как только вы и ваш потенциальный партнер сделаете этот самоанализ, вам захочется поделиться информацией, касающейся совместного предприятия. Давая своему потенциальному партнеру все больше сведений о своей компании, вы сэкономите время, сможете лучше изучить партнера и дадите ему шанс ответить вам открытостью и честностью.

Имея дело с крупной корпорацией, вы можете столкнуться с тем, что проведение подобного анализа — составная часть ежегодного процесса ее стратегического планирования. С другой стороны, если вы имеете дело с организацией примерно такого же или чуть большего, чем ваша компания, масштаба, вы можете столкнуться с тем, что данный процесс для них, как и для вас, нове. Возможно, они не захотят тратить время на самокопание. Однако следует дважды подумать о том, имеет ли смысл создавать совместное предприятие с партнером, который не склонен к самоанализу или не хочет делиться с вами

существенной информацией о себе или о своей организации. Это можно расценивать как сигнал, что вашему потенциальному партнеру не хватает деловой смекалки и он не способен понять, почему этот этап модели стратегического планирования особенно важен для построения доверия и обретения уверенности. Кроме того, это может означать, что ваш потенциальный партнер что-то скрывает от вас в отношении возможностей своей организации. В любом случае, это плохой знак.

## ЧТО СЛЕДУЕТ АНАЛИЗИРОВАТЬ

На что следует обращать внимание в ходе проведения самоанализа? Вы должны проанализировать каждую деталь своего бизнеса и окружающего мира, которые могут повлиять на вашу способность добиться успеха. Это означает необходимость обратить самое пристальное внимание на вашу компанию, ваши товары, ваших покупателей, ваших конкурентов и вашу отрасль индустрии.

Вот области, которые необходимо исследовать.

**Определите цель бизнеса вашей компании.** Просмотрите миссию и видение и, если видение не обновляли в течение нескольких последних лет, убедитесь в том, что оно все еще соответствует целям, которых ваша компания должна достичь в течение следующих четырех-пяти лет. В зависимости от видения и миссии вашей компании вступление в совместное предприятие вовсе не обязательно должно входить в стратегию вашего бизнеса. Однако я хочу предостеречь вас: учитывая непредсказуемость большинства отраслей индустрии, скорость

перемен, революционные изменения в технологиях и появление глобальной экономики, вы должны пересмотреть видение, если оно не предусматривает создания партнерства в том или ином виде.

**Оцените способность компании создать мощную базу в рамках совместного предприятия.** Оценивая то, насколько ваша компания подходит для вступления в совместное предприятие, вы должны определить, сделает ли (а если да, то насколько) этот альянс вашу компанию сильнее и могущественнее. Если вы выйдете из союза в том же состоянии, в каком вошли в него, он вам не нужен. Хотя конечный результат нельзя гарантировать, прежде чем вступать в союз вы должны ответить на следующие вопросы:

1. Имеет ли отношение ваша компания к достижению намеченного для совместного предприятия MOGO? Можно ли достигнуть MOGO без вклада вашей компании?
2. Обладает ли ваша компания полномочиями принимать стратегические решения, необходимые для успеха совместного предприятия, или же весь контроль принадлежит другой компании?
3. Позволит ли совместное предприятие установить отношения с покупателями таким образом, чтобы они понимали и ценили роль, которую ваша компания играет в их преуспевании? Будете ли вы на виду у администрации компании-клиента?
4. Можно ли считать вашу компанию ключевым компонентом в формальной и неформальной сети связей с вашими покупателями? Уверены ли вы в том, что вас всегда будут извещать о важных изменениях до того,



как они станут достоянием общественности? Будете ли вы в числе тех, кто первым узнает об изменениях в процессах, связанных с покупателями или партнерством? Ясно, что вам хочется быть игроком, а не зрителем.

Если вы дадите на все эти вопросы отрицательные ответы, вам стоит пересмотреть идею партнерства. Если вы ответите «нет» на один или два вопроса, нужно серьезно подумать над тем, стоит ли заниматься этой сделкой, не изменяя ее структуры; возможно, вам следует заново оговорить некоторые пункты договора, чтобы все «нет» превратились в «да».

**Составьте описание типов вашей продукции.** Не ограничивайтесь только теми товарами, в производстве которых может участвовать совместное предприятие: при обмене информацией знание всего спектра возможностей вашей компании позволит партнеру предложить новые идеи. Включите в этот список товары и услуги, которые вы хотели бы предложить потребителям и которые смогут удовлетворить их возникающие или уже существующие потребности. Разберитесь, чего не хватает вашей компании, для того чтобы предложить эти товары и услуги на рынке, а затем поищите таких партнеров, сильные стороны которых смогут компенсировать ваши недостатки.

**Определитесь с ценовой политикой.** Компании могут высказывать совершенно разные взгляды, когда речь заходит о политике ценообразования: стратегия, абсолютно правильная для одного рынка, может оказаться совершенно непригодной для другого. Например, технологические компании, предоставляющие техническое и инженерное обслуживание в государственном секторе, могут столк-



нуться с тем, что покупатели в частном секторе готовы больше платить за те же самые услуги, но при этом ожидают более высокого качества.

Очень важно выяснить, что представляет собой ваша ценовая политика, и почему, на ваш взгляд, она подходит для вашего рынка. Выполняя это задание, запишите результаты: это поможет вам изложить свои представления партнеру и станет фундаментом развития ценовой политики совместного предприятия.

**Определитесь со стратегией дистрибуции.** Все вышеперечисленные причины важности письменного изложения ценовой политики справедливы и в отношении стратегии движения товаров от производителя к потребителю. Однако не забывайте о том, что дистрибьюторские методы и стратегии изменяются со скоростью света. По мере того как покупатели все больше и больше потребляют продукты вашей цепочки создания стоимости, предприниматель постоянно должен искать новые и нетрадиционные способы, которые помогли бы ему совершенствовать этот процесс. Мне часто задают вопрос о том, что ценнее всего в совместном предприятии, каковы его самые ценные активы? На первом месте, по моему мнению, стоят отношения с покупателями, но вторым пунктом следуют дистрибьюторские каналы.

**Составьте список своих сотрудников, занимаемых ими должностей и их навыков.** В зависимости от размеров вашей организации вам не нужно включать в этот список абсолютно всех сотрудников, но убедитесь в том, что в него вошли «игроки основного состава», которые будут руководить деятельностью совместного предприятия.

**Подготовьте ваш персонал к успеху  
совместного предприятия**

Составив список и наметив ключевые фигуры, подготовьте сотрудников к работе в совместном предприятии.

- Доведите до их сведения важность совместного предприятия и его значение для дальнейшего процветания и успеха компании в будущем.
- Объясните им, в чем будут заключаться их обязанности в совместном предприятии.
- Создайте форум, на котором люди смогут задавать вопросы о совместном предприятии, чтобы вы знали обо всех тревогах, которые могут повлиять на исход партнерства.
- Убедитесь в должной квалификации и уровне образования ваших сотрудников, а также в их способности постоянно и регулярно повышать свою квалификацию.
- Дайте своему персоналу возможность расти и идти на определенный риск. Поощряйте сотрудников идти на риск, но при этом будьте готовы подстраховать их в случае ошибки. Всем людям свойственно время от времени ошибаться, постарайтесь только сделать так, чтобы эти ошибки не оказались фатальными.

Составление подобного списка поможет вам обнаружить отсутствие у ваших сотрудников навыков, необходимых для успешной работы совместного предприятия.

**Составьте список своих производственных мощностей и оцените их.** Если совместное предприятие подразумевает производство физического продукта, этот этап имеет исключительно большое значение. Но даже если ваше совместное предприятие выпускает то, что нельзя пощупать руками, все

равно остается возможность оценить конкретные физические мощности. Так, если вы и ваш партнер по совместному предприятию собираетесь предложить проведение семинаров, а вам посчастливилось стать обладателем 50-местного конференц-зала, оборудованного видео- и аудиоаппаратурой, то это следует считать активом совместного предприятия.

Не рассчитывайте, что владеете всей необходимой информацией; консультируйтесь у своих сотрудников, это может преподнести вам определенные сюрпризы. Например, один клиент, подумывающий о создании совместного предприятия с итальянской компанией, сильно недооценивал реальные производственные мощности своего предприятия. Так было до тех пор, пока президент этой итальянской компании не посетил американское предприятие. Главный инженер нашего клиента продемонстрировал возросшие возможности завода, которые расширились благодаря внедрению новой производственной технологии, разработанной в сотрудничестве с местным университетом.

**Определите стратегию маркетинга.** Взгляните на те инструменты и методы, которые вы с успехом использовали, для того чтобы продавать на рынке свои товары или услуги. Опираясь на них, обсудите со своим потенциальным партнером оптимальную стратегию маркетинга. Это упражнение поможет вам выявить свои недостатки. В зависимости от того, какая ответственность за маркетинг продукции совместного предприятия ложится на вашу компанию, вы должны найти способы расширить ее возможности или обратиться к своему потенциальному партнеру, если он обладает большим, нежели вы, опытом в этой исключительно важной области.

## ВЗГЛЯНИТЕ ВОКРУГ

Если вы самым тщательным образом исследовали внутренние аспекты работы своей организации, пришло время осмотреться вокруг. Какие новые товары появляются на рынке, угрожая вытеснить продаваемые вами в настоящее время? Есть ли услуги, за которые покупатели готовы платить, но которые в данный момент никем не предоставляются? Очень важно исследовать ситуацию, существующую у конкурентов: даже если внутри вашей организации и компании вашего партнера все функционирует идеально, во внешнем мире может произойти нечто такое, что способно повлиять на ваше совместное предприятие.

Занимаясь анализом состояния дел в отрасли, обратите внимание на следующее:

**Новые игроки.** Кто появился на игровом поле индустрии с тех пор, как вы в последний раз исследовали общее положение дел? Сравните их рыночные предложения со своими. Каким образом они повлияли на ваш бизнес, если повлияли вообще? В сборе фактов существенную помощь может оказать посещение веб-сайта вашего конкурента. Не забывайте просматривать присылаемые по почте бюллетени, это может дать ключ к пониманию планов конкурентов.

**Размер рынка.** Каков общий размер рынка, на котором вы совершаете свои операции? Появляются ли на рынке новые покупатели, или он сужается? Есть ли недостаточно обслуженные демографические или географические сегменты рынка, а также ниши, которые вы могли бы использовать?

**Объем денежных поступлений в долларах.** Растет или падает общая стоимость рынка? Оперируете ли вы на рынке, где товары или услуги могут превратиться в товары и услуги широкого спроса, что неизбежно приведет к падению цен? Это влечет за собой ряд проблем, особенно в сфере маркетинга, которые вы должны обсудить вместе со своим партнером по совместному предпринятию.

**Количество игроков.** Сколько у вас конкурентов? Посмотрите не только на те компании, которые продают те же товары и услуги, что и вы; взгляните на тех, кто может предложить альтернативные решения проблемы. Вы можете с полным основанием считать конкурентами всех, кто претендует на те же доллары покупателей, что и ваша компания.

**Международное влияние.** Может ли глобализация повлиять на ваш бизнес? Возникают ли новые глобальные экономические факторы, которые могут изменить способ ведения вашего бизнеса в ближайшее время?

**Основные факторы перемен.** Анализируйте любые тенденции, влияющие на то, как потребители относятся к вашему товару или услуге. Например, если вы оперируете на рынке потребительских товаров, растет или падает доля населения, пользующаяся вашей продукцией? Если вы действуете на рынке поставок услуг и товаров для корпоративных клиентов, выясните, какие тенденции, существующие в вашем бизнесе, могут повлиять на способность и желание приобретать ваши товары в дальнейшем.

Необходимо также учитывать тенденции, существующие в производстве технологий. Не появилась ли технология, которая сделает вашу продукцию устаревшей или, наоборот, поможет снизить производственные затраты? Здесь не время и не место предаваться тоскливым размышлениям, но вспомните производителей лошадиной упряжи начала XX века, которые надеялись, что автомобиль никогда не сможет завоевать себе место под солнцем. Чтобы избежать подобной судьбы, держите нос по ветру, реально смотрите на положение вещей на вашем рынке и следите за изменениями технологии.

**Исторические сведения.** Какие главные тенденции наблюдались в вашей отрасли в течение последних десяти лет? Насколько легко было адаптировать к ним свой бизнес? Хотя прошлое — вовсе не гарантия будущего, знание того факта, что ваша компания успешно справлялась с изменениями в отрасли в течение последнего десятилетия, поможет обрести чувство уверенности не только вам, но и вашему предполагаемому партнеру.

**Возраст индустрии.** Достигла ли ваша отрасль стадии зрелости или еще переживает изменчивый период юности и становления? И в том, и в другом случае возникают специфические проблемы, которые необходимо учитывать.

**Доля рынка.** Что происходит с вашей долей рынка: увеличивается ли она, уменьшается или остается стабильной? Если она не изменяется в ту или иную сторону, то почему? Что вы делаете правильно, и что не нуждается в изменении, если ваша доля рынка растет? Если же она сокращается, что нуж-



но изменить? Какой вы видите свою долю рынка в будущем и что планируете сделать для достижения этой цели?

**Влияние регулятивных органов.** Какие регулятивные изменения, способные повлиять на ваш бизнес, обсуждаются на национальном уровне или на уровне штата? Даже если вы работаете в отрасли, которая не подвержена резким изменениям в законодательстве, определенные новшества влияют на все сферы бизнеса и могут заставить вас изменить некоторые аспекты того, как вы ведете свои дела. (Например, список запрещенных для телемаркетинга телефонов, вступивший в силу в 2003 г.)\*) Очень важно быть в курсе возможных регулятивных изменений — вряд ли вам захочется вкладывать время и деньги в совместное предприятие, которое смует волной очередного постановления.

## SWOT-АНАЛИЗ

К этому моменту вы накопили достаточно информации о своей компании и отрасли в целом, чтобы сделать следующий шаг: определить, вынесли ли вы из этого самоанализа реальное знание, которое поможет вашей компании вообще и совместному предприятию в частности двигаться вперед. Сейчас вы вооружены информацией, необходимой для проведения SWOT-анализа своей организации.

---

\* Закон о введении списков телефонов, по которым не следует звонить, ограждающих телефонных абонентов от предложений служб телемаркетинга. В списки абонентов, составленных по инициативе Федеральной комиссии по торговле (FTC), внесены около 50 миллионов человек. — *Прим. ред.*



SWOT-анализ — широко применяемый в бизнесе метод, помогающий компаниям идентифицировать свои сильные стороны (*Strengths*), слабости (*Weaknesses*), возможности (*Opportunities*) и опасности (*Threats*). Сильные и слабые стороны — это внутренние факторы; возможности и опасности — внешние.

**К сильным сторонам относятся:**

- опыт компании в сфере маркетинга и продаж,
- работа с новым патентованным товаром,
- локализация предприятия,
- налаженные отношения компании с дистрибьюторами,
- отношения компании с покупателями,
- навыки и опыт компании в инженерно-технических разработках и производстве,
- патенты и интеллектуальная собственность компании,
- финансовое положение компании — отсутствие долгов.

**К слабостям относятся:**

- плохое руководство,
- плохие продавцы,
- скверная репутация из-за неудовлетворительного обслуживания клиентов,

- крупные долги,
- завышенная стоимость товара,
- неспособность к нетрадиционному мышлению.

К **возможностям** относятся:

- новая ниша на рынке, которую вы можете обслуживать и о которой еще никто не узнал,
- потенциальное совместное предприятие или альянс,
- неудачи основного конкурента.

К **опасностям** относятся:

- новейшая технология, которая делает ваш товар устаревшим,
- новое правительственное постановление, существенно повышающее стоимость занятия вашим бизнесом,
- новый конкурент с обширным опытом в сфере маркетинга и продаж,
- дешевые товары зарубежных конкурентов.

SWOT-анализ может носить крайне субъективный характер; ответы двух сотрудников могут очень сильно отличаться друг от друга. Именно поэтому полезно, если это упражнение выполняет сообща все руководство вашей компании: различные точки зрения способны дать более полную картину; кроме того, вам легче было бы прийти к консенсусу в отношении конечного результата. Вот несколько простых правил относительно использования SWOT-анализа:

1. Реально смотрите на сильные и слабые стороны своего бизнеса. Не приступайте к выполнению этого упражнения до тех пор, пока не снимите розовые очки и не посмотрите на истинное положение дел в организации. Дискуссии, которые возникнут у вашей команды в процессе сопоставления информации, полученной в ходе самоанализа и анализа отрасли в целом, должны подготовить вас к тому, чтобы вы смогли рассмотреть твердые факты.
  2. Проводя SWOT-анализ, имейте в виду различия между настоящим и будущим. Проанализируйте и сегодняшнюю ситуацию, и завтрашнюю. Это упражнение станет вашей дорожной картой и поможет понять, что нужно изменить в процессе подготовки к тому будущему, которого вы ожидаете.
  3. Проводя анализ, не забывайте о своих конкурентах. Насколько вы сильнее или слабее их?
  4. Помните, что при изменении контекста сильные стороны могут превращаться в слабости. Например, сегодня локализация вашего бизнеса может оказывать существенную помощь в обслуживании рынка; однако, если в дальнейшем вы планируете обслуживать более обширные географические регионы, локализация может превратиться в вашу слабость.
  5. Старайтесь, чтобы SWOT-анализ не занимал много времени. Не старайтесь думать слишком долго: вы хотите получить окончательный результат, дающий возможность быстро понять, где находится ваша компания в данный момент и куда нужно направить дальнейшие усилия. Сейчас не время работать над красотой стиля. Используйте краткие примечания по пунктам.
-

Возможно, вы не испытываете энтузиазма при мысли о самоанализе. Да, для этого может понадобиться много времени. Но я надеюсь, что вы понимаете, какие ценные знания он может вам принести. SWOT-анализ ценен не только с точки зрения подготовки к созданию потенциального совместного предприятия — он может дать вашему бизнесу стимулы для дальнейшего развития. Определив, что в вашей компании вполне удачно, что нуждается в улучшении, какие возможности открываются для вас во внешнем мире и какая опасность подстерегает вас за углом, вы будете гораздо лучше подготовлены к ежедневному руководству своим бизнесом.

---

**К** е й с

## FREDDIE MAC: ДВЕ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ

С момента своего основания в 1970г. Freddie Mac финансирует покупку каждого шестого дома в Америке. Freddie Mac получила от Конгресса США преимущественное право на осуществление операций по предоставлению кредитов по закладным для покупки или аренды домов. Будучи акционерной компанией, Freddie Mac предоставляет ипотечный кредит, а затем конвертирует закладные в ценные бумаги. Благодаря своей деятельности Freddie Mac поддерживает стабильную систему ипотечного кредитования и снижает процентные ставки по ипотечным кредитам.

Роль Джея Инойя, руководящего Отделом диверсификации поставщиков в Freddie Mac, заключается в создании возможностей сотрудничества с компанией предприятиям, принадлежащим женщинам и представителям меньшинств. Крейг Никерсон, вице-президент Отдела кредитования жилищного строительства, отвечает за разработку и практическое осуществление инициатив Freddie Mac, направленных на предоставление

государственного и частного кредитования семьям, желающим купить дом.

### **Создание общинных альянсов**

**Никерсон.** Когда мы работаем над тем, чтобы охватить не до конца обслуженные сегменты рынка домовладения, особенно семьи меньшинств, домовладельцев с низким и средним уровнем дохода, Freddie Mac вступает в самые различные альянсы. Они направлены на осуществление нашей миссии — позволить людям приобрести свой дом. Очень важно, чтобы создаваемые альянсы имели смысл с точки зрения географического региона и группы населения, которые мы наметили для себя как цель. Таким образом, для решения своих задач мы стремимся устанавливать национальные, региональные и иногда даже локальные связи. По моим оценкам, за последние три года наша компания заключила по всей стране более ста стратегических альянсов в сфере кредитования покупки жилья.

Freddie Mac пытается найти нужные организации и компании, которые могли бы участвовать в текущих и долгосрочных проектах. Мы стремимся к долгосрочным решениям, а не к «починке на скорую руку», которая получила бы теплые отзывы прессы. В начале процесса сотрудничества мы нередко ищем местных партнеров — коммерческие и некоммерческие организации. Вот один из наших принципов: целое может быть больше, чем отдельные части; работая вместе, мы способны добиться большего, нежели по отдельности. Именно это вдохновляет нас при создании стратегических альянсов.

Давайте рассмотрим один пример — крупную программу реконструкции собственности, расположенной, главным образом, в афро-американских городских районах. Вот первый вопрос, который мы задаем: «Какая организация занимается тем, к чему мы стремимся?» Мы можем обратиться к религиозной общине, районному жилищному центру, городскому правительству или к строительной организации. Затем мы спрашиваем себя: «Какие типы ссуд и методы общения подходят для этой ситуации?» Определив оптимальный подход, мы создаем альянс, чтобы добиться успеха, который был бы невозможен, если бы мы попытались решать эту задачу в одиночку.

Я мог бы сказать, что успешными оказываются два альянса из трех, но у нас практически не бывает неудач. Мы рассматриваем нашу программу стратегических альянсов как серию пилотных проектов, как своего рода научные исследования и опытные разработки. Когда вы сознательно пытаетесь сделать что-нибудь новое, экспериментируете с новыми идеями, с новыми методами ипотечных кредитов или с новыми образовательными проектами, вы готовы и к победам, и к неудачам. По нашим оценкам, 60–70 % затраченного времени принесли успех или большой успех, а оставшаяся треть потраченного времени помогла нам многому научиться. Обычно наша цель — расширение ипотечных возможностей для той части населения Америки, которая еще не обслужена полностью, или возрождение конкретного географического региона. Если нам удастся достичь поставленной цели, мы ставим себе галочку в столбце наших побед.

Кроме того, Freddie Mac стремится создавать стратегические альянсы с крупными организациями, которые широко представлены в стране и обладают достаточными ресурсами, чтобы следить за эффективностью работы в общине. Однако мы вполне прагматичны, чтобы понимать, что существуют и небольшие компании и организации, имеющие много контактов с общинами.

Мы поняли, что методы XX столетия, которыми мы и наши кредиторы успешно пользовались, не удовлетворяют потребностям XXI века. В течение следующих десяти лет две из каждых трех семей домовладельцев будут принадлежать к меньшинствам. Если эти новые домовладельцы намерены приобрести свой первый дом, мы не можем полагаться на те методы, к которым прибегали ранее. Конечно, Freddie Mac могла бы заявить: «Мы это понимаем. Мы принадлежим к культуре наших новых покупателей», но это было бы самообманом. Корпоративное высокомерие никогда не ведет к успеху на рынке. Нам необходимо начать с самого низу, нам нужны люди с уникальным техническим опытом, партнеры, инстинктивно понимающие потребности общин меньшинств.

Хороший стратегический альянс — следствие правильного выбора партнеров. Ясно, что «безразмерные» идеи здесь не работают. Мы ищем организации, которые дополняют друг друга, а затем вырабатывают общее видение. Хорошими партнерами становятся те,



кто умеет слушать и лишь потом говорить. Мы часто встречаемся с организациями, которые хотят доказать свою значимость; они берут с места в карьер, но редко тратят время на то, чтобы выслушать и понять потребности местной общины. Слишком нетерпеливые кандидаты на членство в альянсе приходят с готовыми, на их взгляд, решениями, не задавая даже самых главных вопросов — что вам нужно, что вы имеете, в чем состоят ваши проблемы...

Важнейший фактор заключения успешного альянса — создание настоящей команды, обладающей широким спектром навыков и ресурсов, а также владеющей стратегией игры. Если фрагменты мозаики рассыпаны на столе, в них нет никакого смысла. Если же каждый фрагмент поставить в нужное место, можно увидеть четкую картину.

Другие проблемы, с которыми нам приходится встречаться, работая над созданием альянсов, имеют отношение к размеру компаний и продолжительности их деятельности. Новые предприятия всегда переживают болезненный период роста. Они будут делать ошибки. Иногда они обещают слишком много и не держат свое слово, потому что страстно хотят создать собственную клиентскую базу. Мы понимаем, что даже вполне компетентная организация может пообещать больше, чем выполнить. Каждая новая компания сталкивается с такими проблемами, и ей очень трудно вступить в стратегический альянс до тех пор, пока она не сможет их решить.

Мы ищем организации, мотивированные на получение результата, чутко относящиеся к людям и организациям, с которыми они работают, преданные идее предоставления услуг людям, достойным получить шанс впервые в жизни приобрести собственный дом.

### **Материально-техническое обеспечение**

**Инойя.** Как любое крупное предприятие, Freddie Mac ищет масштабные компании. Мы стремимся к торговым альянсам с предприятиями с устоявшейся эффективной командой, стандартизированными процессами, фокусом на стоимости и единообразии продукции. Компании малого размера обычно не обладают ресурсами, для того чтобы удовлетворить наши запросы, поэтому



мы постоянно поощряем эти небольшие предприятия вступать во временные союзы.

Во время работы с организациями, принадлежащими представителям меньшинств, и с другими компаниями я наблюдал образование примерно двадцати альянсов и совместных предприятий. По моим наблюдениям, около 20% из них были успешны или эффективны. Я думаю, основной причиной провала большинства союзов были предположения партнеров, что они составляют хорошую пару. На самом деле им приходилось убеждаться в обратном.

Успех альянсов малых организаций зачастую был обусловлен тем, что они способны идти навстречу желаниям клиентов, в отличие от крупных компаний, не обладавших такой гибкостью. Организации, принадлежащие женщинам и представителям меньшинств, отличаются большей чуткостью к покупателям. Они демонстрируют знание желаний клиента, а также предлагают уникальные решения, ориентированные на потребителя.

Как это ни странно, большинство небольших предприятий намечает себе в качестве партнеров компании, которые оказываются слишком крупными, чтобы вести с ними дела. Лучшие результаты мы наблюдаем в случае сотрудничества с корпорациями среднего размера, где не столь сильно развит бюрократический аппарат, есть пространство для маневра и способность гораздо быстрее реагировать.

Еще одна проблема, с которой сталкиваются небольшие, принадлежащие женщинам и представителям меньшинств компании, заключается в том, что они пытаются вступить в стратегический альянс, где все стороны и участники очень динамичны и склонны контролировать ситуацию. Это отнюдь не дурное качество, а свойство любого руководителя, но когда вы стараетесь объединить умы двух предпринимателей, в итоге нередко возникает борьба за стиль управления. Различное видение, различные стратегии и различные представления о стиле управления, даже при наличии общих задач, могут привести к краху начинания. Вопрос о контроле встает всегда, и ответ на него жизненно важен. Я думаю, ради этого стоит обратиться к хорошему юристу, не жалея

денег. Юристы станут теми пастухами, которые помогут найти путь к успеху вашего партнерства.

Компании любого размера, желающие найти потенциальных партнеров для альянса, должны участвовать в работе организаций, которые помогут им заявить о себе в деловом мире. Например, мы принимаем участие в работе Совета штата Виргиния по развитию поставщиков, представляющих меньшинства. Мы выделили им помещение для офиса в нашем здании и, с тех пор как они базируются в Ричмонде, предоставляем помещение для директора и сотрудника, обслуживающих Северную Виргинию. В этом офисе правительственные учреждения, например Министерство безопасности, и многие корпорации организуют презентации, на которых люди могут встречаться друг с другом.

Существует множество мест, где руководители крупных и мелких компаний могут встречаться и расширять круг своих знакомств. Эти места отнюдь не всегда связаны с материально-техническим обеспечением. Вы можете встречаться, участвуя в конкретной программе для волонтеров или занимаясь благотворительностью, где будете бок о бок работать с людьми, которые могут стать вашими потенциальными партнерами.

Я рассматриваю возможность создания партнерства или альянса тогда, когда речь идет не об одном контракте, а о развитии искренних долгосрочных отношений. Вы создаете партнерство, и оно дает всем участникам возможность развиваться и идти вперед. Первый шаг к партнерству — просто выйти на улицу и встретиться с людьми.

# 7

## УЗНАЙТЕ СВОЕГО ПАРТНЕРА

*Узнать тебя, узнать все о тебе.*

*Научиться любить тебя, надеясь, что ты любишь меня.*

*Узнать тебя, пойти по этому пути,*

*Ты — недостающая половина моей души.*

ОСКАР ХАММЕРСТАЙН, ИЗ ПЕСНИ «УЗНАТЬ ТЕБЯ»

# Ч

то делать, когда на вашем пути повстречался потенциальный партнер по совместному предприятию, а вы совсем не знаете его? Какая тщательная проверка может тут помочь? Как выяснить, что в этой ситуации хорошо, а что плохо? На подобные вопросы нет однозначных ответов, но за многие годы мне удалось наблюдать немало случаев, которые помогут вам справиться с этими вопросами, уяснив дальнейшие этапы модели стратегического партнерства.

Как и в случае с самоанализом, который мы обсуждали в предыдущей главе, многие предприниматели склонны легкомысленно относиться к следующей стадии модели стратегического партнерства — «Знакомству с партнером», на которой вы тщательно изучаете вашего потенциального партнера для принятия взвешенного решения о возможности сотрудничества с ним.

## ПОЧЕМУ МЫ ПЫТАЕМСЯ ИЗБЕЖАТЬ ЭТОГО ЭТАПА...

Почему предприниматели так стыдятся провести тщательную проверку своих потенциальных партнеров, хотя это исключительно важно, для того чтобы вынести взвешенное суждение? Ясно, что тщательная проработка этого этапа требует времени, и, возможно, именно по этой причине многие люди стараются проскочить его. Это требует не только временных затрат, но и чревато определенными опасностями. А вдруг вы обидите человека? Вдруг, пока вы будете проверять его, он решит вступить в партнерские отношения с другим предприятием? Вдруг вы расскажете ему слишком много о себе и своей компании, а он пойдет на попятную и однажды использует полученную информацию против вас? Все это — вполне разумные опасения, которые иногда побуждают предпринимателя отказаться от проведения анализа.

Прежде чем уклоняться от необходимой проверки, подумайте о том, что ваш потенциальный партнер, в свою очередь, тоже должен тщательно изучить вашу компанию. Следовательно, он должен понимать мотивы, которыми вы руководствуетесь, задавая ему те или иные вопросы. Помните: если ваша тщательная проверка оскорбляет вашего потенциального партнера, этот человек может что-то скрывать от вас.

Однако, с моей точки зрения, основная причина того, что некоторым предпринимателям не нравится эта стадия, заключается в следующем. Как я упоминал в предыдущей главе, предприниматели — оптимисты по своей природе. Будучи таковыми, мы склонны испытывать восторг по поводу любой возможности в бизнесе, исходя

из уверенности, что непременно сможем воспользоваться ею. Если бы у нас не было такой врожденной убежденности, возможно, мы никогда не стали бы заниматься бизнесом — нужно очень много оптимизма, чтобы поверить в возможность достижения успеха, несмотря на мизерные шансы.

Поэтому, сталкиваясь с интригующей возможностью в бизнесе, связанной с формированием стратегического партнерства, мы склонны испытывать оптимизм по поводу человека, сидящего по другую сторону стола для переговоров. Если наш потенциальный партнер выглядит успешным бизнесменом, мы предпочтем сразу же заключить с ним сделку и не тратить времени на проверку первого впечатления.

Если бы это было в моих силах, я повесил бы в каждом офисе плакат, напоминающий о недопустимости игнорировать эту стадию. Обнаружив, что вам хочется двинуться дальше по пути установления партнерства до того, как вы лучше узнаете своего потенциального партнера, остановитесь на минуту и подумайте, чем вы рискуете. Вы упорно работали над созданием своего бизнеса, клиентской базы, репутации. Даже если вы планируете всего лишь создание совместного предприятия со слабой связью, определенная часть ваших достижений окажется под угрозой, когда ваш партнер не сможет или не захочет выполнять свои обещания. А если планируемое совместное предприятие будет партнерством с умеренной или с тесной связью, риск окажется слишком велик. Возьмите себе за правило не делать ничего до тех пор, пока хорошо не узнаете своего партнера; когда ваше совместное предприятие заработает, это убережет вас от неприятных сюрпризов и сведет риск к минимуму.

## ОЦЕНИТЕ *LIFT* ВАШЕГО ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРА

Чтобы определить, будет ли то или иное предприятие подходящим партнером для вашей организации, прежде всего требуется ваша оценка качеств своего потенциального партнера.

Помните, что хотите иметь дело только с теми компаниями, которые, на ваш взгляд, имеют реальные шансы превратиться в долгосрочного партнера. Зачем попусту тратить время, таланты и ресурсы на установление отношений с компанией, намерения которой ограничены лишь ближайшим будущим? У вас слишком мало ресурсов, чтобы тратить их непродуктивно.

Уточнив характеристики вашего потенциального партнера, вы сможете отнести его как предпринимателя к той или иной личностной категории. В предыдущей главе, посвященной самоанализу, я выделил четыре категории предпринимателей. (К одной из них относитесь и вы.) Если вы вступаете в партнерские отношения с небольшой компанией, ваш потенциальный партнер также попадает в одну из этих категорий. Далее я приведу список категорий, на которые можно разделить крупные компании.

Встретившись с возможностью создать совместное предприятие, необходимо определить, к какому бизнесу относится ваш партнер — к крупному или малому. Здесь я пользуюсь следующим правилом: если в компании работают менее 250 сотрудников, а ее доход составляет менее \$50 млн в год, это — предприятие малого бизнеса. Под малым бизнесом я подразумеваю также и компании,



относящиеся к микропредприятиям, где работают пять сотрудников или даже меньше и для функционирования которых требуется не больше \$25 тыс.

Крупной же компанией считается та, в которой работают 250 и более человек, а годовой доход превышает \$50 млн. Я знаю, что Управление по делам малого бизнеса дает иное определение этим предприятиям. Помня об этом, я разделил организации на группы, исходя не только из их размера. Кроме того, существуют еще компании среднего размера. Однако для того чтобы упростить модель, я обычно отношу компанию потенциального партнера либо к крупным предприятиям, либо к малым.

Как только вы определили, является ли ваш кандидат представителем крупного или малого бизнеса, нужно определить критерии, которыми вы будете руководствоваться, решая, к какой категории относится ваш потенциальный партнер. Исходя из своего опыта, я предлагаю вам опираться на следующие критерии:

- Привлекательность (*Likeability*)
- Долговечность (*Longevity*)
- Интересы и стимулы (*Interest or Incentive*)
- Финансовые возможности (*Financial Muscle and Commitment*)
- Временные рамки (*Timeline*)

Я назвал это моделью LLIFT. Давайте подробно рассмотрим данные факторы.

## Привлекательность

Этот фактор имеет очень большое значение. Как бы вы ни старались, работать с тем, кто вам не нравится, практически невозможно. Да, вы сможете сообща вести бизнес, но получите негативный опыт, начнете сводить контакты к минимуму, у вас возникнет нежелание рисковать, и, скорее всего, вы вряд ли многого достигнете.

Определить, насколько вам нравится потенциальный партнер, помогает наблюдение за тем, как вы заботитесь о его сотрудниках и о компании-союзнике. Готовы ли вы отставить в сторону свои дела, чтобы помочь им в случае необходимости? Нравится ли вам проводить с ними время на работе или вне офиса? Легко ли обсуждать с ними личные вопросы? Насколько быстро вы звоните им, если они попросили об этом? При оценке привлекательности потенциального партнера следует учесть все свои реакции. Но какую бы оценку вы ни поставили в соответствии с этими критериями, стремитесь к максимальной точности: деловые союзы, в которых партнеры не нравятся друг другу, как правило, оказываются неудачными. Конечно, бывают исключения из общего правила, и деловые отношения могут оказаться вполне успешными, но я уверен, что подобный союз никогда не позволит полностью извлечь все выгоды от состоявшейся сделки.

Создание совместного предприятия требует, чтобы вы проводили вместе много времени: подумайте, насколько это будет тяжело, если вы не выносите друг друга... Конечно, вы можете не испытывать пылкой страсти к своему партнеру, но он обязательно должен вам нравиться.

Решая вопрос о привлекательности потенциального партнера, у вас может возникнуть желание сделать то, что я называю встречей с семьей. Это можно понимать

буквально: вам следует встретиться с супругой или членами семьи человека, партнерские отношения с которым вы намерены установить. Это можно понимать и в переносном смысле: вам следует встретиться с членами деловой «семьи» этого человека – менеджерами, которые будут обеспечивать успех совместного предприятия, оптовыми торговцами и основными покупателями. Если у компании есть инвесторы, неплохо встретиться и с ними.

Желая узнать какого-нибудь человека и его бизнес, не следует ограничиваться формальным взаимодействием. Вы должны проникнуть вглубь этого человека, заглянуть в его мир. Может быть, вам захочется изложить письменно все положительные и отрицательные впечатления, полученные во время встречи с «семьей».

Хотя это занимает много времени, никогда не сомневайтесь в ценности этой процедуры. Люди в совершенстве умеют притворяться: они произносят прекрасные слова и излагают на бумаге правильные мысли. Но, сняв внешнюю шелуху, поговорив с окружающими и посмотрев, как ваш потенциальный партнер взаимодействует с теми, кто хорошо его знает и ведет с ним общие дела, вы можете узнать о нем то, о чем даже не подозревали.

Знакомство с сотрудниками предприятия потенциального партнера также может принести сюрпризы. Во многих мелких компаниях существует пропасть между руководителем и остальными членами коллектива в отношении интеллекта, навыков и опыта. Возможно, менеджерам среднего звена не понравится идея совместного предприятия. Может быть, вы выясните, что они плохо справляются со своей работой. Вам необходимо знать это, потому что судьба совместного предприятия находится в руках этих людей. Если, на ваш взгляд, сотрудники организации потенциального партнера

не дотягивают до нужного уровня, это может повлиять на то, как вы будете строить отношения, или вообще заставит вас отказаться от идеи построения союза.

## Долговечность

Фактор долговечности определяет, какова вероятность того, что две ваши компании сформируют совместное предприятие или альянс. Как уже упоминалось ранее, никогда не следует начинать процесс создания совместного предприятия, если вы заранее уверены в своем нежелании работать в одной упряжке с этой компанией в течение длительного времени.

Всегда следует делать инвестиции в долгосрочные проекты, а не в краткосрочные: инвестируйте в построение отношений с таким партнером, с которым предполагаете заключить множество сделок, который поможет вам расти, набираться опыта, знаний и максимально расширять свое представительство на рынке.

Следующий фактор, имеющий отношение к потенциальной долговечности предполагаемого союзника, — история партнерских отношений его компании. Разумеется, эту тему необходимо затронуть в беседе с потенциальным партнером. Если у вас ранее были партнерские отношения с кем-либо, имеет смысл рассказать о них во время беседы, что инициирует взаимный обмен информацией.

Возможно, дела вашего потенциального партнера в прошлом совместном предприятии шли неважно; не исходите из того, что данные вам по этому поводу объяснения отражают объективный взгляд на причины распада альянса. В каждой истории — два участника, и, конечно, вам захочется выслушать мнение и другой стороны: необходимо узнать,

нет ли у нее прямо противоположного мнения по поводу этой неудачи. Решать, чье объяснение звучит более правдоподобно, имеет смысл только после изложения событий обоими участниками. Истина, как правило, находится посередине.

## Интересы и стимулы

Лучше всего совместные предприятия работают тогда, когда интересы партнеров совпадают. Если мотивы, стимулирующие вашего партнера, не совпадают по значению с вашими интересами, это может привести к определенным проблемам вследствие различия в приоритетах.

Поговорите с потенциальным партнером, и попытайтесь оба ответить на один и тот же вопрос: «Что мне даст этот союз?» Ваши ответы должны продемонстрировать сильную мотивацию, что будет гарантировать высокий уровень заинтересованности обеих сторон в исходе сделки.

Если ваш потенциальный партнер заинтересован гораздо меньше вас, следует подумать о поисках другого компаньона, чей уровень мотивации совпадал бы с вашим. Это поможет вам избежать неприятных сценариев, когда вы не сможете продвигать выполнение проекта, поскольку голова вашего партнера занята более важными для его предприятия делами.

Предлагаю вам упражнение, которое может помочь выявить разногласия между вашей мотивацией и мотивацией компании партнера: пусть каждый из вас укажет, какой точке развития делового союза (глава 1), на его взгляд, соответствует ваше стратегическое партнерство. Если это упражнение выявит разногласия во мнениях, имеет смысл открыто обсудить вопрос; это поможет докопаться до сути интересов и мотивации сторон в предстоящей сделке.

Еще один источник информации о вашем потенциальном партнере – формулировка миссии его компании. Имеет ли смысл эта миссия с точки зрения той, которую вы сообща выработали для совместного предприятия? Другими словами, насколько ясно то, каким образом миссия совместного предприятия поможет выполнению миссии вашего потенциального партнера? Если связь между двумя формулировками неотчетливая, стоит подробнее обсудить со своим потенциальным партнером его мотивы.

Как уже говорилось в главе 6-й, у вас может возникнуть желание поделиться с предполагаемым партнером хотя бы частью информации, полученной вами в результате проведенного самоанализа. Очевидно, что полнота подобного обмена информацией будет разной в зависимости от типа совместного предприятия, которое вы намерены создать. Если речь идет о совместном предприятии со слабой связью, возможно, вам вообще не придется глубоко раскрываться: вполне достаточно рассказать о конкретных аспектах деятельности вашей компании, которые затронет совместное предприятие.

С другой стороны, если вы предполагаете устанавливать в совместном предприятии тесные отношения, имеет смысл поделиться всей информацией, которой вы располагаете, в том числе и результатами SWOT-анализа: следует узнать друг о друге как можно больше до момента подписания каких-либо официальных документов.

## **Финансовые возможности**

Теперь рассмотрим финансовое состояние потенциального партнера. Обладает ли избранная компания финансовой мощностью, позволяющей выполнить все обещания



потенциального совместного предприятия? Если вы гордитесь тем, что немедленно оплачиваете счета за оптовые покупки, вряд ли вас устроят партнерские отношения с компанией, которая платит с опозданием, — ведь это может нанести урон вашим отношениям с оптовыми торговцами. Впрочем, вы можете принять решение, что все вопросы, связанные с оплатой счетов оптовиков, ваша компания возьмет на себя.

Всесторонние отчеты предприятий малого бизнеса по кредитам можно получить в компании D&B (ранее известной под названием Dun & Bradstreet). Если ваш потенциальный партнер — государственная компания, возьмите его годовой отчет и тщательно просмотрите все, что связано с финансами. Проверьте его веб-сайт, просмотрите информационные бюллетени, содержащие доходы за последний квартал. Если вас привлекает к сотрудничеству крупная компания, не забудьте проверить ее финансовое благополучие: на наших глазах становились банкротами даже корпорации-гиганты.

Другой способ получить полезную информацию о финансовом состоянии компании — поговорить о ней с представителями вашей отрасли. Например, побеседуйте с вашими общими оптовиками, спросите, были ли у них проблемы со своевременной оплатой счетов. Если у вас хорошие отношения с этими торговыми компаниями, они обычно с радостью делятся такого рода информацией. Дайте им понять, что вас не интересуют слухи; у вас есть серьезные деловые причины выяснять подобные вещи. Вы можете попросить вашего предполагаемого партнера предоставить финансовые рекомендации. Представьте и свои рекомендации; после этого ему будет гораздо легче дать вам желаемую информацию.

Очень важно заблаговременно узнать, чем вы рискуете, а затем принять взвешенное решение, исходя из того, какую степень риска вы считаете допустимой.

В связи с финансовой ситуацией интересно выяснить, насколько ваш партнер заинтересован в предполагаемом стратегическом партнерстве. Считает ли он, что именно вы должны внести основную долю необходимого капитала? Насколько реально он смотрит на финансовые затраты, которые потребуются для работы совместного предприятия? Отсутствие паритета сторон в финансовых вопросах, значимых для успеха совместного предприятия, должно стать сигналом опасности, свидетельствующим о том, что ваше партнерство может рано или поздно развалиться в связи с финансовыми проблемами. Гораздо лучше узнать об этом до заключения сделки, нежели обнаружить этот неприятный факт *после того*, как она вступит в силу.

## Временные рамки

Временные рамки проекта по созданию совместного предприятия необходимо обсудить до подписания сделки. График должен устраивать обе стороны. Если партнер пытается торопить вас со вступлением в проект, к которому вы не готовы, или тормозит вас, когда вы намерены приступить к делу, исходя из интересов собственного бизнеса, он не подходит вам. Такой различный подход к временным рамкам может говорить о том, что вами и вашим потенциальным партнером движут разные стимулы.

Критерии, по которым вы оцениваете своего предполагаемого партнера, могут отличаться от предложенных мной. Главное, чтобы вы всегда выбирали критерии, руководствуясь конкретной ситуацией и реальными потребностями.

## К какой категории относится ваш партнер?

Уяснив, что ваш потенциальный партнер — предприятие малого бизнеса, и выработав критерии, помогающие вам решить, насколько он подходит вам в этом качестве, вы готовы определить личностную категорию кандидата. Как вы помните из предыдущей главы, кандидаты могут быть отнесены к одной из четырех следующих категорий:

Группа 1. «Авторитарные предприниматели»

Группа 2. «Черные бомбардиры»

Группа 3. «Праздношатающиеся предприниматели»

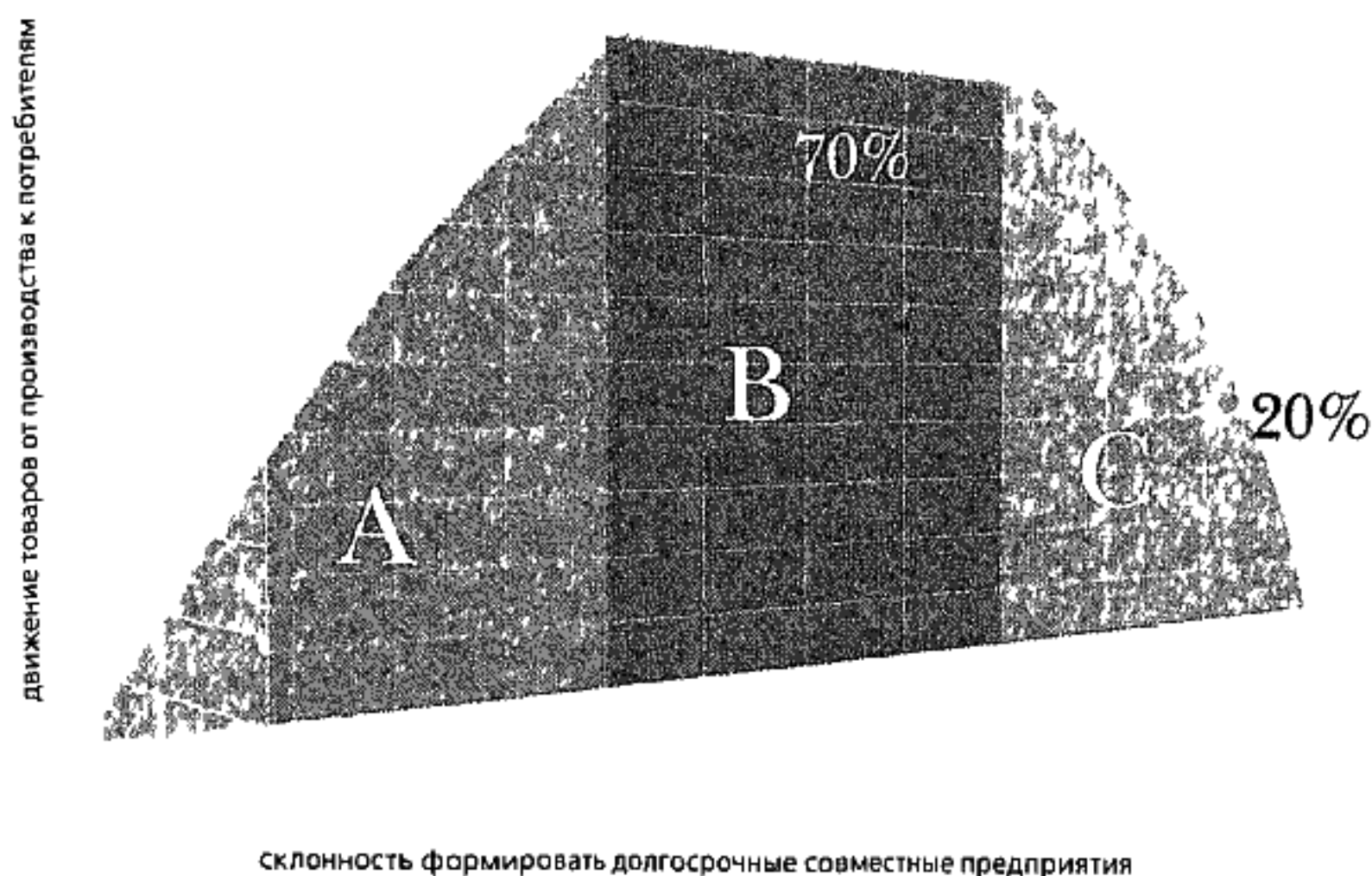
Группа 4. «Дерзновенные и отважные предприниматели»

Мы подробно рассмотрели эти категории в предыдущей главе, поэтому здесь я коснусь тех групп, на которые можно разделить крупные предприятия. Исходя из моих наблюдений, крупные компании попадают в одну из трех категорий, показанных на рис. 7.1.

**Обреченные (группа А).** Некоторые крупные компании попадают в хорошо известную ловушку, поверив в миф о самих себе. Как правило, к этому моменту они уже самостоятельно добились определенного успеха и не понимают, зачем им менять свое положение. Следовательно, эти люди не знают преимуществ создания совместных предприятий. Считая себя вполне успешными, они не готовы принять предложение о сотрудничестве.

Если подобная организация первого уровня начинает испытывать все более сильное давление со стороны своих клиентов, настаивающих на том, чтобы она «поделилась»

РИС. 7.1. Совместные предприятия крупные компании



с компаниями второго уровня, она старается максимально затянуть ситуацию и отделяется туманными заверениями. Даже если в конце концов такая организация вступает в альянс, ей чрезвычайно трудно в нем работать.

**«Сопротивляющиеся войны» (группа Б).** Хотя «Сопротивляющиеся войны» в некоторой степени противятся идее совместного предприятия, они допускают такую возможность, но действовать следует лишь в соответствии с их графиком. Причина, по которой они создают так мало совместных предприятий, — их безумная занятость. Они вступают в игру, только если такую возможность преподнесут на блюде с голубой каемочкой и им не придется слишком много работать. Им все равно, вступать в партнерство или уклоняться от него. Однако, вступив в альянс,

они нередко сдаются при первых же трудностях. Слишком часто эти бизнесмены не в состоянии разглядеть общей перспективы извлечения прибыли из создания деловых стратегических альянсов.

**«Устремленные ввысь» (группа В)** Эти предприниматели все прекрасно понимают. Вам не придется убеждать их в правильности идеи, потому что они уже уверовали в нее! Они подходят к потенциальному союзу сосредоточенно, энергично, высоко мотивированные и заинтересованные в работе. Подобно «Отважным и дерзновенным», эти люди понимают: единственный способ выполнить миссию и достичь поставленных целей – стремиться к созданию различных альянсов. Следовательно, идея совместного предприятия красной нитью проходит в их стратегической деятельности.

Руководители таких компаний общительны, обладают харизмой и прозорливостью и занимают достойное место в своей отрасли. Они идут на риск, но при этом отличаются благоразумием. Вступив в совместное предприятие, они не покидают его даже тогда, когда возникают трудности. Эти люди стремятся найти общий язык, ищут консенсуса и хотят использовать имеющиеся у них деловые отношения как трамплин для создания совместных предприятий со все новыми и новыми компаниями. «Устремленные ввысь» верят, что деловые альянсы представляют собой настоящую экосистему бизнеса, которая растет, трансформируется и приспосабливается к постоянным изменениям во внутренней и внешней среде.

Исходя из описания трех этих групп, вы можете решить, что если ваш крупный партнер не относится к «Устремленным ввысь», у вас нет никаких шансов на создание успешного совместного предприятия. Это абсолютно неверно!



На самом деле компания, принадлежащая к любой из этих групп, может быть хорошим кандидатом для создания совместного предприятия. Разница заключается в следующем: если вы знаете, в какую категорию попадает руководитель компании, то сможете удачнее выбрать стратегию, структуру сделки и, если это понадобится, внести в нее все необходимые изменения.

«Некоторые крупные компании, относящиеся к первому уровню, неохотно позволяют пользоваться своими технологиями, — рассказывает Т. Уильямс, работающий в корпорации Toyota. — Поэтому если вы пытаетесь установить партнерские отношения с компанией, которой присуща эта черта, постарайтесь прибегнуть к заемному капиталу и оптимизировать собственные ресурсы».

В жизни и бизнесе прекрасно то, что все непрерывно меняется: экономика, климат, сам бизнес и, конечно, люди. Например, ваш потенциальный партнер может быть типичным «Обреченным», но вы понимаете: он обладает великолепными навыками и ресурсами, которые могут удовлетворить запросы клиентов. Вы с энтузиазмом вложите свои ресурсы в то, чтобы максимально снизить риск вашего предприятия и одновременно сгладить индивидуальные особенности вашего партнера.

Как только ваш альянс докажет свою успешность, а партнер увидит реальные выгоды от его заключения, вы можете заметить сдвиги в точке зрения его компании и готовность организовать с вами еще одно совместное предприятие: ваш партнер переместится в группу «Сопrotивляющихся воинов», а, может быть, даже «Устремленных ввысь». Обычно эти изменения происходят очень медленно, и владелец крупной компании, к сожалению, редко вдруг превращается из «Обреченного» в «Устремленного ввысь».



## ПРИЗОВИТЕ НА ПОМОЩЬ ИНТУИЦИЮ

Собрав всю возможную информацию о своем потенциальном партнере и узнав его как можно ближе, вы можете принять окончательное решение, прислушиваясь к внутреннему голосу.

Для понимания подсказок вашей интуиции о потенциальном партнере и его организации, задумайтесь над следующими вопросами:

- Восхищаетесь ли вы честностью и другими качествами этого человека и его организации?
- Будете ли вы испытывать гордость, представляя этого человека как своего делового партнера?
- Можете ли вы быть с ним открытым или чувствуете, что должны очень осторожно относиться к информации, которой делитесь с ним?
- Тот ли это человек, с которым вам хочется проводить много времени?
- Чувствовали бы вы гордость, если бы вам принадлежала компания, созданная вашим потенциальным партнером?
- Насколько спокойно вы чувствовали бы себя, зная, что будущее вашей компании и ее процветание хотя бы отчасти находятся в руках этого человека?
- Демонстрирует ли он навыки руководителя, которые, как вам кажется, необходимы для успешного бизнеса?
- Нестораживает ли вас что-нибудь в этом человеке? Даже если это смутное чувство, попытайтесь определить его источник. Это упражнение помогает понять

многое: мимолетное раздражение может быть попыткой интуиции прорваться сквозь природный оптимизм и сообщить дурные вести о вашем потенциальном партнере.

Отвечив на эти и многие другие, заданные уже самостоятельно, вопросы, вы должны проникнуть в самую суть проблемы: действительно ли этот человек — подходящий партнер для вас и вашего бизнеса.

---

**К е й с**

## **ФАКТОРЫ УСПЕХА: НАБЛЮДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ NMSDC**

Харриет Мичел — не новичок в решении тех проблем, с которыми сталкивается малый бизнес вообще и небольшие предприятия, принадлежащие представителям меньшинств, в частности. Она живет ради развития бизнеса, принадлежащего представителям меньшинств. С 1972 г. занимая пост президента Национального совета по развитию поставщиков — представителей меньшинств (National Minority Supplier Development Council, NMSDC), Харриет вместе с сотрудниками создала организацию, добившуюся огромных успехов. Ее основная цель — установление прямых контактов между американскими корпорациями и предприятиями, принадлежащими представителям меньшинств.

Отчасти успехи NMSDC, активно пропагандирующей предприятия, принадлежащие представителям меньшинств, — следствие остроумного применения концепции создания совместных предприятий в деловой стратегии самой этой организации. Способствуя установлению связей между крупными корпорациями и предприятиями малого бизнеса, NMSDC расширяет возможности последних и помогает им влиться в основной поток американской экономики.

NMSDC, имеющая головной офис в Нью-Йорке и 39 региональных советов по всей стране, пытается установить связи между более чем 15 тыс. компаниями, принадлежащими представителям меньшинств (американцам азиатского происхождения, афроамериканцам, латиноамериканцам и коренным американцам), и корпорациями, желающими приобретать товары и услуги. Список услуг включает сертификацию компаний, принадлежащих представителям меньшинств, выдачу им рекомендаций для представления корпорациям и программы членства в национальных корпоративных объединениях, предоставление информации и статистических данных о предприятиях, принадлежащих представителям меньшинств, проведение образовательных семинаров и тренингов, оказание технической помощи покупателям и поставщикам, тренинг генеральных директоров компаний, принадлежащих представителям меньшинств, проведение ярмарок деловых возможностей, составление справочников, куда входят оптовые торговцы и корпорации, а также создание возможностей для налаживания контактов. С помощью дочерней организации Business Consortium Fund (BCF) NMSDC предоставляет денежные ссуды и возможность получить специальное финансирование.

За время работы в Совете Мичел наблюдала за деятельностью множества совместных предприятий, помогая им. На основе своего опыта и наблюдений она пришла к заключению, что совместные предприятия и деловые альянсы — деятельность, о которой больше говорят, чем реально в ней участвуют. Все говорят, что хотят создавать стратегические союзы, и даже создают их. Хотя множество предпринимателей говорят о своем участии в работе совместных предприятий, лишь единицы делают что-то, чтобы воплотить эти намерения в реальную жизнь. Мичел утверждает: «Исходя из моих наблюдений, успеха добиваются, по приблизительной оценке, менее 50 % совместных предприятий и альянсов».

В быстроразвивающемся мире, где оперирует большинство клиентов Мичел, все еще очень редко можно встретить успешные деловые союзы, состоящие более чем из двух компаний. Хотя модель совместного предприятия, состоящего из двух компаний, является достаточно распространенной, практически неизвестны

случаи, когда в подобный союз вступили бы три или более компании. Здесь можно привести в пример совместное предприятие, образованное тремя компаниями, одна из которых принадлежит коренному американцу, вторая — латиноамериканцу, а третья — афроамериканцу. Эти компании объединились, чтобы получить заемный капитал и воспользоваться открывающимися возможностями в отрасли телекоммуникаций.

Говоря о причинах успеха совместных предприятий и альянсов, Мичел высказывает свою точку зрения: «Для того чтобы извлечь выгоды из тех возможностей, которые дает создание совместного предприятия, владельцам компаний необходимо должным образом подготовиться». Успех талантливый предпринимателей, которым удалось успешно миновать скалы и мели совместного предприятия, Мичел объясняет следующим образом:

- Во многих случаях присутствовал сильный импульс со стороны третьего лица, которым может быть либо небольшая компания, стремящаяся помочь другой такой же компании добиться успеха, либо крупная корпорация, прилагающая все усилия для упреждения хода событий и создания стратегических альянсов своих фирм-поставщиков. Зачастую такая третья сторона участвует в отношениях между компаниями первого и второго уровней, выступая в качестве катализатора и заставляя обе компании увидеть, что вместе им лучше, чем порознь.
- Как уже говорилось ранее, необходимо провести предварительные исследования, чтобы оценить совместимость потенциальных партнеров, рассмотреть «изнанку» участия в предполагаемом совместном предприятии и прийти к согласию относительно стратегии окончания этих отношений.
- Партнеры в совместных предприятиях, добившихся успеха, обращались за помощью к компетентным, опытным юристам и финансовым консультантам.
- Все партнеры в успешных совместных предприятиях тратили время и силы на то, чтобы как можно лучше разобраться в бизнесе друг друга и выработать четкое видение сделки.

- Предприниматели, создающие совместное предприятие, понимают, что две компании не могут руководить одновременно. В каждый конкретный момент одному партнеру нужно быть «старшим», а другому — «младшим». Хотя различия неочевидны, однако равноправное совместное управление очень трудно осуществляется на практике. Опыт показывает: этот подход просто не работает.

### **Партнерские отношения между компаниями первого и второго уровней**

Мичел неоднократно наблюдала успешные альянсы между компаниями первого и второго уровней, основанные на перечисленных выше критериях. Однако в этих сценариях инициатором отношений нередко выступала крупная компания, которая старалась находить возникающие предприятия, принадлежащие представителям меньшинств, и устанавливать с ними деловые отношения. Поступая так, крупная компания помогает мелкому бизнесу расширить масштаб его деятельности, в то время как сама проникает на новые перспективные рынки. В некоторых случаях эти отношения между крупными и мелкими компаниями принимают следующую форму: крупный партнер выступает в качестве инвестора, а небольшая организация берет на себя функции менеджмента.

Большинство компаний первого уровня — крупные корпорации, прекрасно справляющиеся с тем, что они делают, и обладающие укомплектованным штатом, развитой физической инфраструктурой и способностью тщательно изучить и оценить предполагаемого партнера. Как правило, эти компании уже осознали ценность ведения дел с предприятиями, принадлежащими представителям меньшинств, еще до того, как начать выполнение всех формальностей, связанных с созданием совместного предприятия. У этих корпораций есть важное преимущество: они способны быстро сфокусировать свое внимание на компаниях, обладающих уникальным положением на рынке или передовой технологией.

На вопрос о том, что она посоветовала бы небольшим компаниям второго уровня, стремящимся к созданию совместных пред-

приятий с крупными компаниями, Мичел ответила так: «Небольшие организации должны соблюдать ряд предосторожностей. Им необходимо получить подробные юридические и финансовые консультации, чтобы сделка была равноценной для обеих сторон; они не должны превращаться в придаток крупной компании. Сейчас заключается все больше и больше таких сделок, которые, будучи абсолютно законными, совершенно игнорируют намерения и дух программ развития предприятий-поставщиков, принадлежащих представителям меньшинств, и это не может не тревожить нас».

### **Если выгоды столь очевидны, почему же не все компании создают альянсы?**

Как и остальные руководители программ, направленных на развитие малого бизнеса и бизнеса, принадлежащего представителям меньшинств, Мичел убеждена в том, что небольшим компаниям будет нелегко выжить в современной экономике, если они не овладеют искусством создания деловых альянсов: рост происходит не за счет последовательного выполнения одного заказа за другим, а за счет серии поглощений. Если поглощение не входит в ближайшие планы компании (или выходит за рамки ее финансовых возможностей), то наилучшим выходом может быть виртуальное поглощение посредством формирования того или иного альянса.

Одна из причин, по которой не все компании создают совместные предприятия, — все тот же дух индивидуализма, присущий предпринимателям. Он заставляет их заниматься бизнесом, но он же и удерживает их от желания объединяться с другими предпринимателями: страх потери полного контроля над ситуацией побеждает. Управление своей судьбой — фактор, особенно важный для компаний, принадлежащих представителям меньшинств, недоверие которых проистекает из опыта прошлого. Партнерство — нелегкое дело для сильных предпринимателей, а особенно для представителей меньшинств, обладающих весьма специфическим опытом. Он может включать в себя память о проявлениях расизма, сексизма, классового снобизма и вызывать ощущение неуважения к себе. Эти проблемы, особенно в сочетании с техническими и формальными составляющими создания альянсов, особенно остро стоят в среде предпринимателей старшего возраста.



На своем посту в NMSDC Мичел наблюдает, как эти проблемы начинают терять свою значимость, по мере того как в бизнес приходит молодое поколение предпринимателей. «У молодых бизнесменов нет такой предубежденности против совместных предприятий, потому что они представляют собой продукт совершенно иной системы, — замечает Мичел. — В отличие от старшего поколения, эти молодые люди учились в школах вместе с детьми, принадлежащими к другим этническим группам, а если имеют за плечами корпоративный опыт, то уже неоднократно общались с другими общественными группами. Им несвойственна узость мышления, и при создании своего бизнеса они используют более гибкие методы».

### **Куда мы идем?**

Малому бизнесу вообще и компаниям, принадлежащим представителям меньшинств в частности, очень важно критически относиться к качеству своего менеджмента и существующей структуре управления: необходимо следить за тем, чтобы они соответствовали задаче создания совместных предприятий. Структура управления предприятиями, принадлежащими представителям меньшинств, нередко бывает слабой и страдает ограничениями.

По словам Мичел, многие предприниматели вполне компетентны в предоставляемых ими услугах, но при этом слабо разбираются в вопросах менеджмента, особенно когда компания начинает расти. «Когда организация мала, все подчиняются непосредственно ее основателю, — говорит она. — Но как только вы начинаете создавать многоуровневую структуру менеджмента, слабость управления становится очевидной. Эволюция структуры управления в связи с ростом организации трудна для любой компании. Кроме того, небольшие компании вынуждены беспокоиться о том, смогут ли оплатить талантливую команду менеджеров, или не знают, где искать нужных людей. Найдя способных сотрудников, они беспокоятся о том, что другие компании переманят их к себе. К сожалению, многие с самого начала не понимают, что им нужен менеджер определенного типа, который освободит их от повседневных дел и позволит сосредоточиться на реализации стратегических планов».

Принимая во внимание все проблемы, которые могут возникнуть в связи с созданием успешного совместного предприятия, Мичел убеждена в следующем: Америка переживает одну из величайших эпох в развитии предпринимательства среди представителей меньшинств. Если у вас есть подходящий товар, конкурентоспособные цены, эффективный менеджмент, обширные технические знания и возможности, а также желание расти за счет вступления в стратегические альянсы, перед вами открываются широкие возможности для развития. Однако Мичел советует: «Учитесь. Начните прямо сейчас и продолжайте учиться в процессе создания успешного совместного предприятия и стратегического альянса. Смотрите, исследуйте и учитесь. Обучение в процессе совместной работы — лучшее средство от неудачи».

# 8

## ЗАСТАВЬТЕ АЛЬЯНС РАБОТАТЬ

*Собраться вместе — это начало. Остаться вместе — прогресс.  
Работать вместе — уже успех.*

ГЕНРИ ФОРД

**Е**сли бы стратегические альянсы было легко заставить работать, их заключали бы все предприниматели. Но развитие этих отношений часто идет не лучшим образом, и предсказать, в каком именно направлении оно будет двигаться, просто невозможно. Чтобы свести к минимуму вероятность того, что отношения приведут в трясину, необходимо обратить внимание на четыре аспекта.

1. Установление границ отношений.
2. Определение рамок начального проекта.
3. Сохранение независимости.
4. Сохранение отношений.

## УСТАНОВЛЕНИЕ ГРАНИЦ ОТНОШЕНИЙ

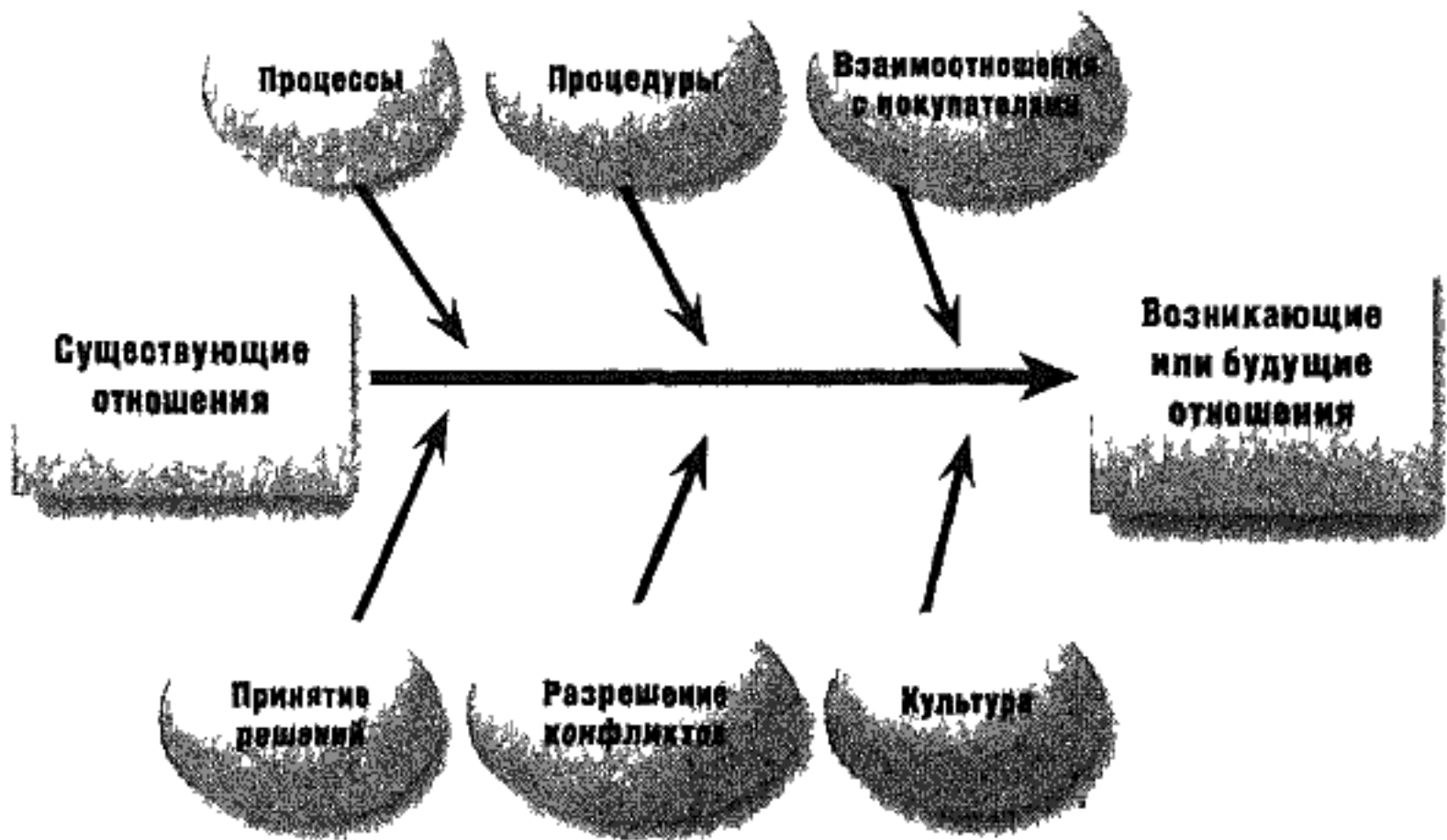
Установление и согласование границ деловых отношений — важный фактор, дающий шанс на долговременный успех. Нередко компании поспешно вступают в стратегическое партнерство, не установив его границ и не оговорив заранее правил, в рамках которых должны оперировать партнеры.

Система «Рыбий хребет», изображенная на рис. 8 1, — один из инструментов, помогающий идентифицировать типы границ, которые нужно устанавливать при формировании делового альянса. Этот подход включает в себя различные области, обычно составляющие каркас зарождающихся деловых отношений. Далее приводится описание элементов этой системы.

**Существующие отношения.** Здесь рассматриваются все аспекты отношений, существующих в настоящий момент. Обычно их можно определить лишь после того, как партнеры встретились несколько раз. Как правило, эти отношения сосредоточиваются на трех уровнях организаций — административном, менеджменте среднего звена и научно-технологическом.

**Возникающие или будущие отношения.** К этому пункту относятся отношения, базирующиеся на том, как две компании предвидят развитие отношений или как предполагают строить их. Подобное видение обычно включает в себя оптимальный сценарий отношений, к которому стремятся компании. Как и в случае анализа существующих отношений, здесь нужно сосредоточиться на тех же трех уровнях — административном, менеджменте среднего звена и научно-технологическом.

РИС. 8.1. Схема «Рыбий хребет»



**Процессы.** Руководители любого предприятия должны иметь четкое представление о различных процессах, которыми компания пользуется для управления своим бизнесом, и знать, какое влияние окажет работа совместно с другой организацией на изменение этих бизнес-процессов.

**Процедуры.** Процедуры — это правила, указывающие, как именно следует вести процессы, входящие в состав системы управления бизнесом. Крупные компании более склонны к выработке определенных процедур, чем предприятия малого бизнеса. Хотя малый бизнес часто понимает необходимость формальных процедур и нередко увеличивает их количество по мере возрастания масштаба своей деятельности, его больше заботит, как сохранить

работоспособность компании. Поэтому предприятия малого бизнеса склонны уделять усиленное внимание заданиям, которые они считают принципиально важными для своего выживания в ближайшем и отдаленном будущем.

**Взаимоотношения с покупателями.** Эти отношения нередко представляют собой самый содержательный вопрос, с которым сталкивается новый деловой альянс. Оба партнера жаждут заняться именно этим аспектом построения и развития отношений, чтобы стать «лицом», которое видят покупатели. Две компании, стремящиеся к созданию долговременного совместного предприятия, прежде всего должны быть честны с собой и друг с другом. На то, чтобы установить рабочие отношения с покупателями, иногда приходится тратить несколько лет. Обычно, если один из участников приносит в альянс свои отношения с покупателями, он и возглавляет эту работу: это нужно для того, чтобы его партнер со временем смог установить аналогичные отношения с покупателями. К сожалению, крупные компании нередко игнорируют этот факт, особенно если в качестве их партнера выступает предприятие малого бизнеса. Однако крупная компания ведет себя иначе, если в качестве партнера выступает другая мощная организация.

**Принятие решений.** Чтобы компании начинали работать как единое целое, все участники альянса должны предельно четко понимать способ принятия решений. Иерархию принятия решений необходимо выработать и согласовать до начала деятельности.



**Разрешение конфликтов.** Когда различные организации собираются вместе для выполнения определенной миссии или достижения цели, неизбежно возникают трения и конфликты. Это нормальная динамика работы людей и организаций. Не следует любой ценой избегать конфликтов, как пытаются делать многие компании, руководствуясь неправильными соображениями. Напротив, нужно признать, что конфликт — неотъемлемая часть процесса установления взаимосвязей и создания команды, и им можно и нужно управлять, как и любым другим аспектом отношений.

Первый шаг к управлению неизбежным конфликтом — понимание его сути. Не все разногласия и споры между членами коллектива обязательно заканчиваются конфликтом. Иногда люди слишком остро реагируют на естественное обострение отношений, которое может проходить достаточно интенсивно, и автоматически присваивают ему статус конфликта. Если команда менеджеров поступает подобным образом, это невольно отвлекает ресурсы и внимание от выполнения важной работы, которая могла бы удовлетворить запросы покупателей. Вместо этого команда и организация начинают стремительно тонуть в водовороте выяснения отношений.

Запомните простое правило: конфликт — это крайние разногласия между партнерами или между компанией и клиентом, которые, если их не разрешить в кратчайший срок, поставят под угрозу срыва выполнение миссии и задач делового альянса. Выбор хорошо обученной и опытной команды менеджеров, способной к управлению конфликтами, — фундамент успеха совместного предприятия. Первая линия обороны против нежелательной

эскалации конфликта — опытные руководители, умеющие быстро и эффективно справляться с любыми возникающими проблемами.

Готовность к разногласиям — выбор, имеющий право на жизнь. Некоторые ошибочно полагают, что в конечном итоге должна возобладать точка зрения одной из сторон. Но если возникшая проблема не влияет на конечный успех команды в игре и можно выбрать приемлемый и разумный обходной путь, имеет смысл согласиться с существованием разногласий и двигаться дальше.

**Культура.** Никогда не следует недооценивать культуру компаний, вступивших в стратегический альянс. Культура — система ценностей и установок, благодаря которой создается уникальность организации, — представляет собой своего рода программное обеспечение, которое компании склонны игнорировать или указывать в самом конце списка факторов, определяющих то, насколько подходит им выбранный потенциальный партнер.

Культура компании, как правило, определяется генеральным директором и/или основателем компании. Чтобы узнать культуру компании, достаточно понять мотивы поведения генерального директора и руководителей — настолько велико их влияние. Именно поэтому я убеждаю будущих партнеров проводить вместе как можно больше времени: это поможет им собрать необходимую информацию друг о друге, чтобы точно определить культуру потенциального партнера и вынести правильное суждение о возможности совместной работы в течение длительного времени.

Именно культура нередко определяет, добьется ли компания успеха или потерпит поражение. Вот что говорит

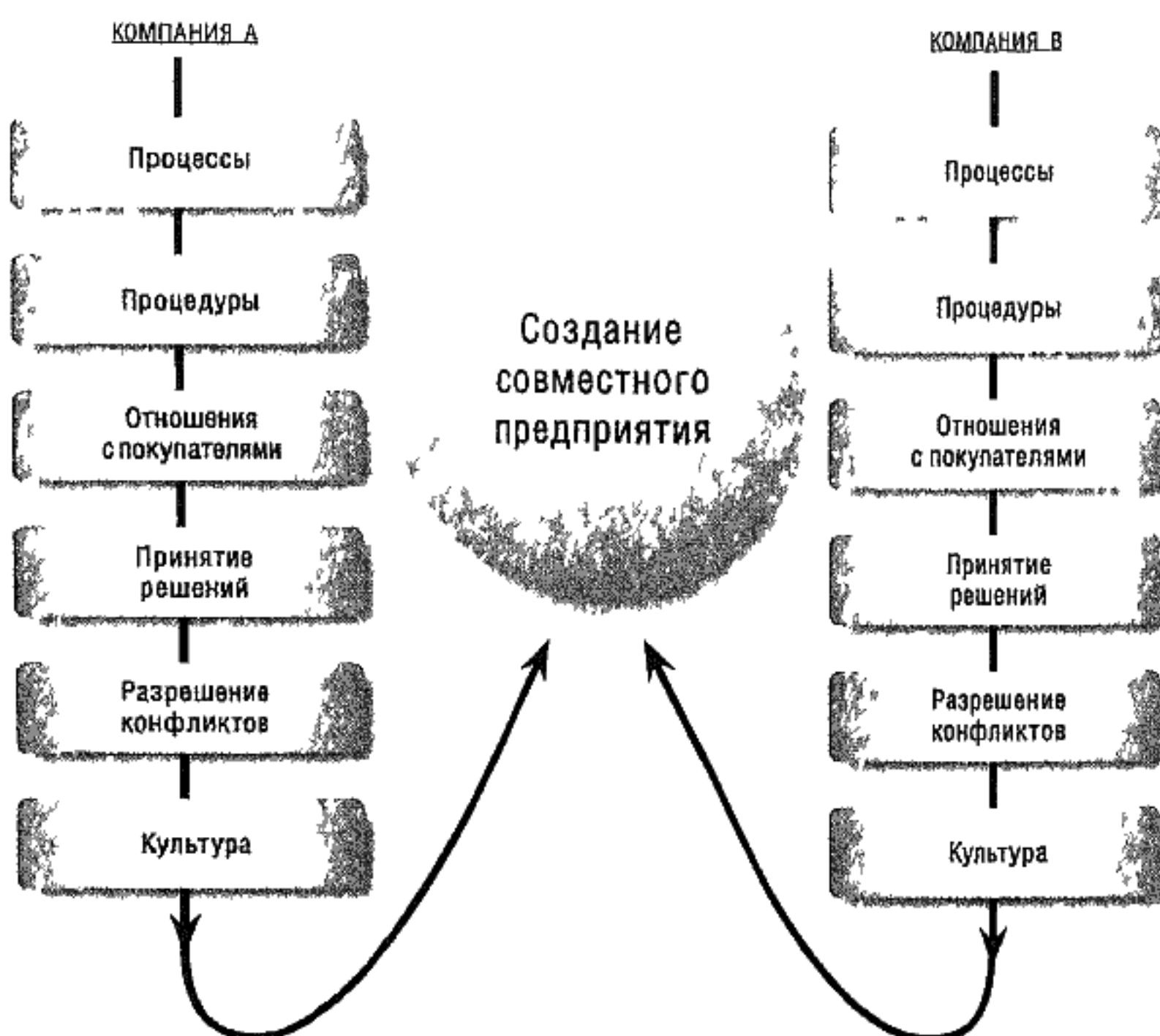
Т. Уильямс из корпорации Toyota: «В неудачных альянсах компании были несовместимы друг с другом. Корпоративные культуры не отличались достаточной гибкостью, которая позволила бы им адаптироваться к новым обстоятельствам. Однако и наша компания переживала как экономические подъемы, так и экономические спады; чтобы постоянно преуспевать, нужна гибкость; если ее нет – альянс погибнет».

Хотя система «Рыбий хребет» применима для анализа структуры любой компании в самых разных сферах деятельности, связанных с установлением нужных границ отношений, важно, чтобы партнеры, участвующие в создании совместных предприятий, проанализировали внутренние уровни своей компании, начав с самих себя. Результаты такого исследования можно использовать как отправной пункт в процессе переговоров о границах отношений, которые приведут к созданию нового совместного предприятия. Этот процесс схематически изображен на рис. 8.2.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ РАМОК НАЧАЛЬНОГО ПРОЕКТА

Определение рамок начального проекта, над которым будет работать команда, – необходимый этап для любого успешного делового альянса. Компании часто ведут разговоры о совместной работе и формировании делового альянса того или иного типа, но отношения так и не идут дальше стадии разговоров. Я уже неоднократно повторял на страницах этой книги: «Ничего не происходит лишь до тех пор, пока что-нибудь не произойдет...»

РИС 8 2. Детальный анализ структуры компании



Оценивая «правильность» проекта, необходимо учесть следующее

- Обе компании, а особенно их руководители, рассчитывают на успех рассматриваемого проекта
- Проект обладает реальной ценностью в глазах покупателей, а не представляет собой бессмысленную деятельность
- Миссия, цели и задачи проекта одобрены обеими компаниями
- Проведен тщательный анализ ресурсов, необходимых для выполнения проекта; обе стороны пришли к согласию относительно размещения ресурсов и графика их поставок
- Временные рамки выполнения проекта устанавливаются таким образом, чтобы оправдать ожидания всех заинтересованных сторон и чтобы стороны знали сроки его завершения
- Разработан детальный план проекта, в котором объясняется, что должно быть сделано, кто должен сделать это, когда работа должна быть закончена и как оценивается ее качество
- Руководители проекта решают, что определяет его успех и кто примет решение об успешном завершении.
- Дата начала выполнения проекта четко оговаривается и должна устраивать все стороны. Лучше отложить реализацию проекта, чем начать ее слишком рано, когда команда еще не сплотилась и не сосредоточилась на работе должным образом

## СОХРАНЕНИЕ НЕЗАВИСИМОСТИ

Когда совместное предприятие подошло к завершению своей деятельности, положение обеих компаний должно улучшиться по сравнению с исходным. Решение этой задачи зависит не только от того, как сделка была структурирована в самом начале отношений, но и от того, насколько независимыми оставались компании во время работы совместного предприятия.

Сохранение независимости партнеров во время работы совместного предприятия напрямую связано с тем, какого рода сделку заключили между собой партнеры. Например, если обе компании решили инвестировать свои ресурсы в создание третьей компании, сохранение независимости может означать, что они продолжают свою деятельность в качестве самостоятельных компаний, как делали раньше, а совместное предприятие функционирует параллельно с уже существующими организациями.

В течение нескольких лет я наблюдал множество ситуаций, когда две организации настолько хорошо работали вместе, что, когда истек срок их отношений, они решали продлить его и работать вместе далее: одна компания приобретала другую, или происходило их слияние. Однако бывают ситуации, когда альянс не работает; в этом случае обе компании должны занимать такую позицию, чтобы сохранить продуктивность и конкурентоспособность в своей отрасли без помощи и ресурсов бывшего партнера.

Конечно, стратегия сохранения деловой независимости будет отличаться в каждом конкретном случае, но есть четыре правила, которые прекрасно помогают компаниям сохранить свою независимость:



1. Руководство компаний должно четко понимать, что необходимо получить от сделки, сохраняя при этом целостность своих организаций. Например, если вам нужны новые технологии для автоматизации производственного процесса, следует четко это обговорить. Если вам нужны новые клиенты или более глубокое проникновение на новый рынок, сделайте это частью стратегии вашего бизнеса.
2. Разъясните своим менеджерам и персоналу, что в их задачи и профессиональные обязанности входит наблюдение за новыми процессами, процедурами, технологиями и рыночной тактикой компании-партнера, которые ваша организация пока еще не использует у себя. Вы должны творчески подойти к тому, чтобы стимулировать своих работников обращать внимание на эти аспекты и отмечать все открывающиеся возможности.
3. Продолжайте уделять своему бизнесу столько же внимания и ресурсов, как и до создания совместного предприятия. Попробуйте параллельно расширять деятельность обоих предприятий, но следите за тем, чтобы не истощить себя или свои финансовые, производственные и творческие ресурсы. Постоянно следите также за существующим ассортиментом товаров и услуг.
4. Участвуя в совместном предприятии, создавайте как можно больше многофункциональных команд, чтобы обе компании имели дело с самыми разнообразными функциями, задачами и возможностями. Нередко компании, входящие в совместное предприятие, ограничиваются узким спектром оказания определенных услуг. Не желая тратить слишком много собственных ресурсов, вы хотите предоставлять максимально широкий спектр услуг.

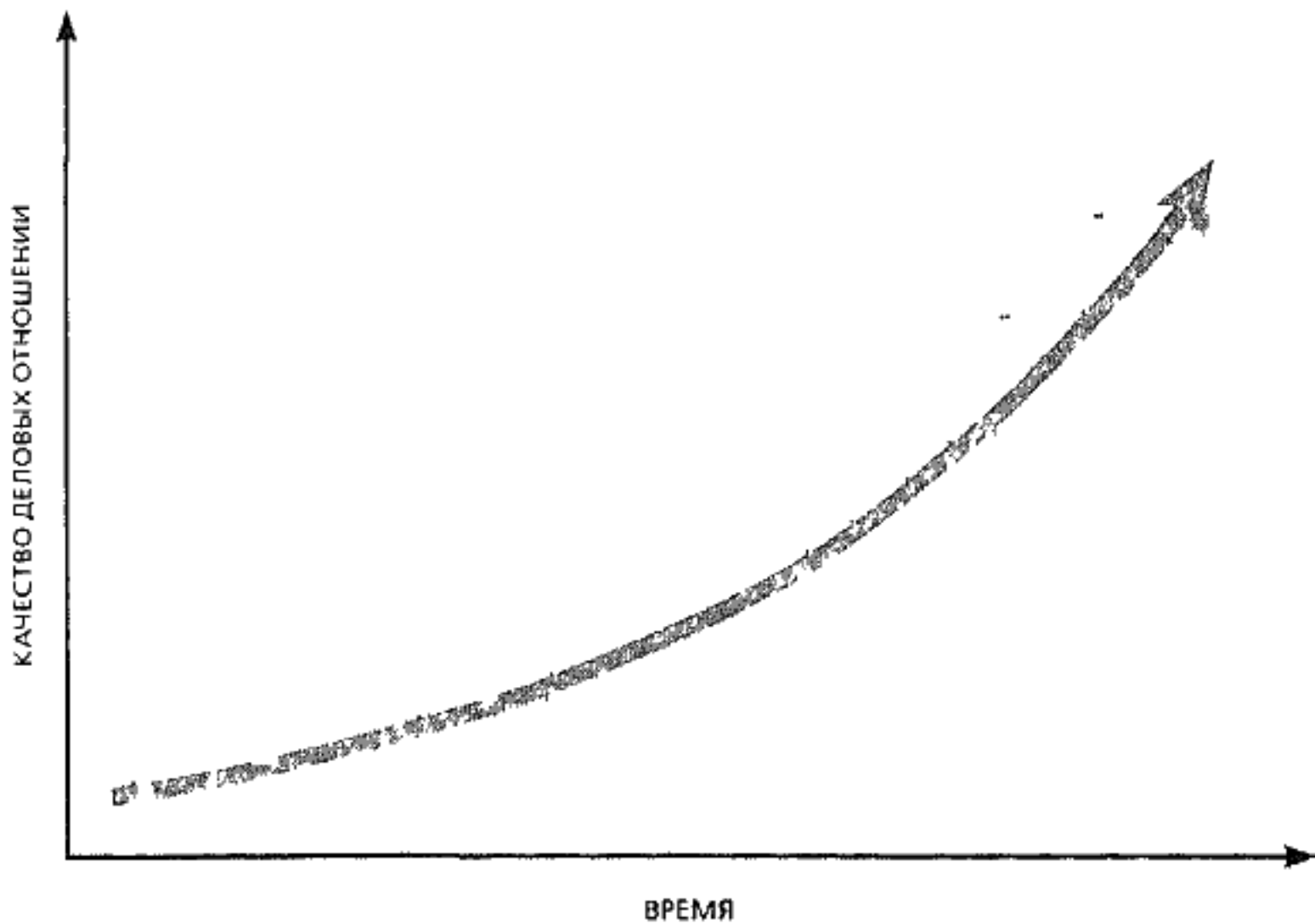
## СОХРАНЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ

Как только компании, вступившие в стратегический альянс, справились с установлением границ отношений, определением рамок первого проекта и сохранением определенного уровня независимости своих организаций, они должны приступить к выполнению последнего задания – сохранению отношений в течение длительного времени (Рис. 8.3).

Когда мы говорим о построении долгосрочных деловых отношений, лучше всего положение вещей описывает поговорка «Рим построили не за один день». Компания может потратить много лет на то, чтобы создать продуктивные и деловые взаимовыгодные отношения, но все может пойти прахом из-за одного случайного (или не совсем случайного) неверно принятого решения, недопонимания или невнятно высказанной мысли. Следовательно, процесс сохранения отношений никогда нельзя ни игнорировать, ни недооценивать. Забыв об этом, вы поставите под угрозу свои инвестиции.

Хотя задача сохранения отношений существует в любом совместном предприятии, особенно остро вопрос стоит перед небольшими организациями. Реджинальд К. Лейтон, работающий в компании Johnson Controls Inc., говорит:

«Нередко, когда два или три небольших предприятия решали заключить договор о создании совместного предприятия, я наблюдал динамику бизнеса, резко отличающуюся от динамики развития крупных компаний. Самолюбие предпринимателя, основавшего небольшую компанию, склонно вступать в противоречие с интересами менеджмента и корпоративного контроля. Этот процесс еще больше осложняется тем, что небольшие

**РИС. 8.3.** *Постепенное построение деловых отношений*

компании, как правило, ведут свои дела менее формально, тогда как создание совместного предприятия диктует необходимость жестких процедур в ведении бизнеса».

### Процесс сохранения деловых отношений

Во-первых, очень важно понять динамику процесса сохранения деловых отношений. Этот процесс, как видно из представленной схемы, напоминает характеристики и колебания фондового рынка Соединенных Штатов. Представим себе, что кто-нибудь решил нанести на график стоимость S&P в течение длительного времени, например, 75-ти лет. Рассмотрев изменения цены подробно, мы увидели бы колебания между подорожанием и удешевлением S&P в течение этого интервала. Их отражает тонкая зигзагообразная

линия. Однако сделав шаг назад и оценив процесс в широкой перспективе, мы обнаружили бы: несмотря на многочисленные микроколебания цены в течение исследуемого периода, общая тенденция и направление ее колебаний имеют положительный характер. На рисунке это показано стрелкой.

Процесс сохранения отношений выглядит подобным же образом. В течение всего периода существования совместного предприятия наблюдаются микроколебания качества отношений. Бывают периоды, когда две компании готовы вцепиться друг другу в горло и обратиться в суд за решением тех вопросов, которые на первый взгляд выглядят неразрешимыми. Конфликт — неотъемлемая часть процесса построения отношений; он временно снижает их качество. Но помните, что любой конфликт — это возможность расширить и углубить отношения, если правильно подойти к его решению.

## Несколько шагов для сохранения деловых отношений

Предлагаемые вашему вниманию шаги — дорожная карта, которая поможет сохранить значимые деловые отношения.

- К деловым отношениям нужно относиться как к браку, а не как к развлечению на одну ночь. Такая точка зрения предполагает, что обе стороны абсолютно заинтересованы в конечном успехе предприятия.
- Компании должны воспитывать уважение друг к другу и избегать высокомерия. Предприятия, сотрудники которых уважают друг друга, эффективнее работают

вместе; они показывают лучшие результаты и производят долгосрочные ценности.

- Менеджеры среднего и высшего звена должны знать о реакции работников компаний на совместное предприятие. Для понимания такой реакции нужно, чтобы менеджеры в первую очередь слушали и наблюдали, а лишь затем говорили сами. Иногда сигналы, дающие знать о реакции сотрудников, могут быть очень слабыми. Заметив первые признаки разногласий и негативизма, менеджеры должны сделать все возможное, чтобы развеять тревожные настроения.
- Идентифицируйте культурные различия, ссылайтесь на них и приветствуйте их при любой возможности. Различия в корпоративных культурах компаний — нормальное явление. Однако именно менеджмент определяет, будут ли эти различия способствовать укреплению отношений или их разрушению.
- Научитесь правильно относиться друг к другу. Старая библейская заповедь «Поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой» как никогда уместна в управлении деловыми альянсами.
- Объедините все аспекты отношений (стратегические, тактические, операционные, межличностные и культурные) и создайте позитивные и долгосрочные деловые отношения.
- Для того чтобы отношения развивались и крепились, делегируйте все необходимые полномочия менеджерам и тем, кто отвечает за ежедневную деятельность совместного предприятия; вознаграждайте их труд. Чем больше они возьмут на себя ответственности

за успех взаимодействия сотрудников, тем быстрее обе компании поймут, что хорошие отношения могут принести всем членам команды ощутимые выгоды.

---

К е й с

## КОРПОРАЦИЯ ТОУОТА: СОЗДАНИЕ ДОЛГОВРЕМЕННЫХ АЛЬЯНСОВ

В 1984г. Toyota Motor Company и General Motors Corporation создали уникальное совместное предприятие, которое существует уже более двадцати лет. Главный вице-президент корпорации Toyota Деннис Канео с самого начала был членом команды этого совместного предприятия, которое называлось New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI). NUMMI располагалось во Фремонте, штат Калифорния; это первый завод корпорации Toyota на территории США. Предприятие могло выпускать 370 тыс. автомобилей в год; оно производило автомобили для обоих участников этого стратегического альянса. Деннис проработал в совместном предприятии NUMMI двенадцать лет и обладает совершенно уникальной точкой зрения на совместные предприятия. О своих наблюдениях он рассказывает в предлагаемом вашему вниманию интервью.

**Вы стали свидетелем успеха ряда совместных предприятий; в чем, на ваш взгляд, причина этой успешности?**

**Канео.** Главная причина очевидна: оба партнера были заинтересованы в совместном предприятии и получении прибыли благодаря его деятельности. Когда участники альянса считают, что одна сторона извлекает из совместного предприятия больше выгод, чем другая, совместное предприятие обречено на крах. Второй элемент успеха заключается в том, что совместное предприятие должно базироваться на взаимном доверии. В-третьих, в совместном предприятии должно быть четкое разграничение



обязанностей. Лучшее решение — возложение повседневного управленческого контроля на одну из сторон.

Успешные совместные предприятия характеризуются тем, что люди приносят в них взаимодополняющие навыки и получают дополнительные выгоды. Одна сторона приносит свои технические навыки, вторая — финансовые. Одна сторона может быть покупателем, другая — поставщиком. На мой взгляд, залог успеха совместного предприятия — применение этого подхода.

Совместное предприятие NUMMI было выгодным и для GM, и для Toyota. Toyota управляла предприятием и разрабатывала дизайн автомобилей; GM выступала в качестве покупателя, многое узнав за годы совместной работы о производственной системе Toyota. Предприятие было взаимовыгодным и поэтому просуществовало 20 лет.

### **Что заставило Toyota объединиться именно с GM, а не какой-либо другой компанией?**

**Канео.** Сначала Toyota стала сближаться с корпорацией Ford, но они так и не смогли прийти к согласию в вопросе о том, какую продукцию станет производить их совместное предприятие. Вскоре руководству Toyota представили свои предложения представители GM. Обе стороны почти год вели переговоры по поводу соглашения о совместном предприятии. В процессе переговоров они проводили много времени вместе, стараясь лучше узнать друг друга.

### **Что они делали для этого?**

**Канео.** Они посещали заводы потенциального партнера, изучали его методы ведения бизнеса и т.п. Сотрудники отдела трудовых отношений между администрацией и профсоюзами GM отправились на заводы Toyota, чтобы посмотреть, как обстоят дела на предприятии с этой точки зрения и как устроена производственная система. То же сделали и сотрудники этого отдела компании Toyota. Руководство обеих компаний было крайне заинтересовано в работе совместного предприятия, что и оказалось решающим фактором.

В ряде случаев на переговорах полезно присутствие фасилитатора\*. Мы прибегли к подобному способу; у нас был сотрудник, выступавший в качестве фасилитатора и осуществлявший обратную связь. Это зависит от размера компаний: при работе с небольшими компаниями без фасилитатора можно обойтись. Однако и в этом случае полезно иметь канал обратной связи, особенно если в процессе переговоров возникают какие-либо препятствия. Вы сидите за столом формальных переговоров, говорите нужные слова и т.п., но затем, чтобы решить важные вопросы и запустить пробный шар, прибегаете к услугам канала обратной связи.

**Существовал ли у NUMMI план выхода из совместного предприятия?**

**Канео.** Мы планировали совместное предприятие на 12 лет, главным образом, из-за соображений антитрестовского законодательства, но через 10 лет решили, что партнерство сохранило свою ценность, и продлили его существование на неопределенный срок. Многие совместные предприятия разрабатывают конкретные механизмы сворачивания своей деятельности. Возможно, имея дело с небольшими компаниями, ради большей определенности следует оформить эти договоренности в письменном виде.

**Что бы Вы посоветовали компании первого уровня, пытающейся организовать совместное предприятие с небольшой организацией?**

**Канео.** Необходимо четко разграничить обязанности, чтобы каждый партнер ясно понимал, чего от него ждут, какую роль он должен играть и за что отвечает. Вы должны также тонко чувствовать «алхимию процесса» и понимать, могут ли две конкретные компании работать сообща; иногда вы не узнаете этого до тех пор, пока не создадите совместного предприятия. Особенно важную роль

---

\* Профессионал, приглашаемый для наиболее эффективного проведения переговоров, встреч, принятия коллективных решений или внедрения проекта. — *Прим ред*

здесь играет то, что я называю процессом «спаривания»: чтобы лучше узнать друг друга, партнеры по совместному предприятию должны проводить как можно больше времени вместе.

Собираясь создать совместное предприятие с небольшой организацией, принадлежащей представителю меньшинств, крупная компания будет искать такие организации, которые добились успеха в интересующей ее конкретной сфере бизнеса. Среди автомобилестроительных совместных предприятий известно много случаев, когда у потенциального партнера не было опыта в конкретной области бизнеса и деловой альянс терпел крах. Нелегко превратить успешного дилера автомобилей в успешного поставщика — это различные сферы бизнеса.

Тенденция к увеличению численности предприятий, принадлежащих представителям меньшинств, придает крупным компаниям, особенно в автомобилестроении, сильную мотивацию вступать в партнерские отношения с подобными организациями. Однако, заявляя о своей готовности к союзу, крупная компания испытывает сомнения по поводу того, действительно ли у нее появилась новая возможность или это всего лишь замена существующим прежде. В последнем случае она испытывает сильное сопротивление и может заявить: «Если это — единственный способ заниматься бизнесом, мы должны воспользоваться им». Наибольший успех обещает ситуация, когда создание совместного предприятия означает для крупной компании возможность расширить свой бизнес.

**Какой совет Вы хотели бы дать небольшой компании, которая намерена вступить в альянс с крупным партнером?**

**Канео.** Чем больше вы узнаете о потенциальном партнере, тем лучше. Если крупная компания увидит ваши достижения, особенно в области предполагаемого партнерства или в смежных областях, она расценит это как признак возможного успеха совместного предприятия.

Партнерские отношения напоминают брак, при их разрыве возникают серьезные проблемы. Вам необходимо знать, как будут развиваться отношения, в которые вы вступаете, и познакомиться

с их динамикой. Например, если вы — небольшая компания, желающая организовать совместное предприятие с крупной организацией, прежде всего нужно выяснить, есть ли у вашего потенциального партнера подобные предприятия. Поговорите с людьми, связанными с ними, и узнайте, как идет работа. Кроме того, небольшая компания должна изучить корпоративную культуру своего предполагаемого крупного партнера, чтобы понять, может ли мелкий предприниматель функционировать в рамках этой культуры.

### **Что бы Вы еще посоветовали!**

**Канео.** Вступая в совместное предприятие, вы должны понимать, что это — нелегкое дело; деловое сотрудничество вовсе не является панацеей от всех бед. Вы должны совершать этот шаг с открытыми глазами, понимая все проблемы, связанные с деятельностью совместного предприятия. Иногда у вас могут возникнуть мысли типа: «Мне необходимо создать совместное предприятие с этой компанией... Это решит все мои проблемы...» В действительности, вы всего лишь столкнетесь с новыми сложностями. Деятельность совместного предприятия невероятно сложна, и вы не должны недооценивать трудности, которые могут возникнуть в процессе стратегического партнерства.

# 9

## ЮРИДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ И СТРАТЕГИИ ВЫХОДА

*Умный человек создает больше возможностей, чем находит*

ФРЭНСИС БЭКОН

**П**осле проведения описанного выше анализа следует придать вашей сделке о создании совместного предприятия юридическую структуру, а также принять соглашение о процедуре завершения совместной деятельности. Существует множество юридических учреждений, которые могут структурировать новый экономический объект — ваше совместное предприятие.

Хотя эти вопросы очень важны, не позволяйте юридическому процессу стать слишком формальным или безличным: это может привести к утрате близости и доверия, на обретение которых было затрачено много времени на предыдущих этапах организации совместного предприятия. Компетентная команда юристов и бухгалтеров должна суметь подвести вас к созданию такой структуры, которая будет максимально соответствовать вашей

деятельности. Помните: как бы ни были компетентны эти профессионалы, представляющие третью сторону, они не обладают вашим видением и гораздо меньше, чем вы, заинтересованы в сделке. Более того, даже если они руководствуются самыми добрыми намерениями, вы, а не они, будете пожинать все ее последствия. Будьте осторожны – семь раз отмерьте, один раз отрежьте. В мои планы не входит заменять адвоката и давать вам советы вместо него; я хочу, чтобы вы тщательно изучили свои возможности и разобрались в них.

## ИЗВЛЕКАЙТЕ МАКСИМАЛЬНУЮ ПОЛЬЗУ ИЗ РАБОТЫ БУХГАЛТЕРОВ И ЮРИСТОВ

Работа с адвокатами и бухгалтерами вызывает раздражение у многих предпринимателей. Я слышал много леденящих кровь историй разочарованных бизнесменов, которые попытались получить от них помощь и совет, но вместо этого уходили злые, несчастные и лишенные иллюзий, а сделка оставалась незаконченной. Хотя и не существует гарантирующей безопасность стратегии ведения дел с бухгалтером или адвокатом, я хотел бы предложить вам несколько советов извлечения максимальной пользы из действий этих специалистов при заключении сделки о совместном предприятии. Вот семь правил, которыми следует руководствоваться:

**1. Сумейте четко и сжато сформулировать свое видение совместного предприятия.** Если вы не в состоянии довести до сведения людей направление, в котором пойдет развитие вашего бизнеса, профессиональные



консультанты не смогут понять, в какую сторону будут развиваться ваши отношения.

**2. Выбирайте знающих, опытных и хорошо обученных специалистов.** В отношении многих консультантов справедлива поговорка «дилетант во всех вопросах и мастер ни в одном из них». Лучший способ отыскать компетентного консультанта — это прислушаться к сарафанному радио. Выясните, кто из членов вашей общины организовал успешные совместные предприятия и кто их консультировал. Как только вы сузите список до трех хороших консультантов, потратьте время на то, чтобы познакомиться с ними: они должны быть совместимы с вашим персоналом. Оценивая, насколько они пригодны для вашей организации, думайте не о сиюминутной, а о долгосрочной совместимости: вам нужен консультант, который был бы не только компетентным специалистом, но и обладал способностью расти вместе с вашим бизнесом. По мере того как ваша деятельность будет все более усложняться, вы захотите иметь в своем окружении консультанта, обладающего широким кругозором, который мог бы поддержать вас.

**3. Настаивайте на том, чтобы консультанты общались с вами на вашем языке.** Множество контрактов и прочих юридических документов написано на таком языке, который не в состоянии понять люди, не имеющие юридического образования. Поскольку за информацию платите вы, убедитесь в том, что она вам понятна.

**4. Убедитесь в том, что вам известны все конфликтные ситуации, которые могли возникнуть у вашего**

**консультанта при работе с вашими конкурентами.** Следует обратить внимание на все сведения о конфликтах, даже если они касаются людей, весьма далеких от вашей деятельности. Если вы функционируете в небольшой общине, то, возможно, не сумеете найти советников, которые не были бы так или иначе связаны с теми, кто работает в той же сфере, что и вы. По крайней мере, следует обсудить эти ситуации, чтобы быть уверенными в том, что ваши интересы не пострадают. Особенно внимательно отнеситесь к тем консультантам, которые делятся с вами информацией о своих клиентах. Подумайте, будет ли вам приятно, если этот человек станет сплетничать с посторонними людьми и о вашем бизнесе.

**5. Уточните, с кем именно вы будете взаимодействовать в компании вашего консультанта.** Будете ли вы иметь дело непосредственно с владельцами организации или с кем-то из нижестоящих лиц? Если вам не повезет и вы не будете удовлетворены количеством или качеством предоставленной помощи, как вы сможете решить эту проблему?

**6. Всегда будьте готовы искать другую точку зрения на существенные вопросы, которые могут оказать решающее воздействие на ваш бизнес.** Поиск иной точки зрения вовсе не означает, что вы считаете своего консультанта некомпетентным или неквалифицированным. Юридические вопросы можно решать разными способами; не исключено, что вы сможете (или вам придется) извлечь пользу из различных взглядов на вещи.

**7. Помните, что ценность большинства адвокатов и бухгалтеров обычно достигает пика в начале нового**

начинания и ближе к моменту завершения подписания сделки. Вполне резонно воспользоваться услугами советников в начале процесса, чтобы «построить каркас», но не позволяйте им преждевременно формализовать и структурировать сделку. Слишком жесткая структура сделки на ранних стадиях обычно губит ее еще до рождения.

## ЮРИДИЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ

Наиболее часто выделяют следующие формы юридической структуры совместного предприятия:

Товарищества

- Полное товарищество
- Коммандитное товарищество
- Товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО)

Общества

- Коммандитное акционерное общество (S Corporation)
- Акционерное общество (C Corporation)
- Общество с ограниченной ответственностью (ООО)

Далее приводится краткий обзор этих структур. Поскольку я не являюсь юристом, моя цель заключается не в том, чтобы снабдить вас всеобъемлющей информацией. Я хочу, чтобы вы всего лишь получили понятие об основных различиях в этих форматах.

## Полное товарищество

В американском законе «О товариществах» (*Uniform Partnership Act*) говорится: полное товарищество — это «ассоциация двух или более человек с целью ведения бизнеса ради получения прибыли». Однако полное товарищество выходит далеко за рамки формального определения: это «брак» между предприятиями, посвященный единственной цели, — совместному ведению деловых операций ради получения прибыли. Такие деловые отношения могут возникать между двумя компаниями, десятью или пятидесятью, в зависимости от того, какова их экономическая миссия. Независимо от количества партнеров, правила, регулирующие то, как они должны относиться друг к другу и к окружающему миру, остаются неизменными.

Товарищество обладает рядом преимуществ: предприятие получает доступ к большему объему ресурсов (времени, рабочей силе, капиталу, контактам, связям) и поэтому способно ускорить свой рост и увеличить прибыльность. Другое преимущество товарищества заключается в том, что, имея партнеров, вы делите риск между большим числом членов команды, сводя к минимуму риск каждого из них. Это преимущество выглядит особенно привлекательным с точки зрения компаний, инвестирующих в новые, не опробованные ранее технологии или осваивающих новые рынки.

Недостаток товарищества заключается в том, что все партнеры обладают равным голосом в управлении бизнесом, независимо от того, каковы их возможности. Вся прибыль делится между партнерами, и все они отвечают за решения, принятые остальными членами команды,

а также испытывают на себе последствия этих решений. Как уже говорилось ранее, вследствие такого риска необходимо потратить время на то, чтобы лучше познакомиться со своими потенциальными партнерами: если партнерство будет развиваться должным образом, вы сможете доверять своему партнеру так же, как доверяете брату, сестре или супругу.

Существуют определенные полномочия, права и привилегии, которые может иметь партнер при создании нового предприятия. Эти права и привилегии необходимо обсудить, прийти к согласию и включить в договор между двумя компаниями. Подписывая договор, помните: если определенные действия попадают в рамки полномочий того или иного партнера, остальные члены партнерства обладают определенными правами обвинить его в неудачных последствиях этих действий и заставить нести ответственность за них. Партнер может обладать правами трех типов — прямыми, подразумеваемыми и явными. Прямые права — это конкретные полномочия, которыми наделен партнер. Подразумеваемые права включают в себя право использовать ресурсы компании с целью выполнения заданий, необходимых для претворения в жизнь принятых благодаря прямым полномочиям партнера решений. Например, если партнер обладает прямыми правами осуществлять развитие бизнеса компании, то его подразумеваемые права могут включать в себя возможность привлекать ресурсы предприятия для оплаты соответствующих инструментов и покрытия расходов на развитие фирмы. Явные права позволяют ему делать разумные и законные вещи, особенно относящиеся к принятой практике в той отрасли, в которой функционирует данное партнерство.

Права партнеров определяются с самого начала существования деловых отношений, их спектр варьируется в различных штатах. Однако большинство договоров о партнерстве включает в себя следующие права:

- **Представление официальной отчетности по требованию.** У партнера есть право просмотреть отчеты о деятельности предприятия, чтобы убедиться в точности информации, предоставленной другим партнером.
- **Использование собственности партнерства.** Любая собственность, принадлежащая товариществу, должна быть доступна всем партнерам для использования ее в создании бизнеса и осуществлении повседневных функций.
- **Проверка бухгалтерских книг и отчетов.** Между партнерами не должно быть никаких секретов. Следовательно, для всех партнеров предприятие должно быть максимально открытым. Все отчеты и документы должны быть доступны для просмотра в любое время.
- **Участие в управлении.** Все партнеры — полноправные участники управления предприятием. В управлении организацией следует руководствоваться той стратегией, которая была указана в договоре о партнерстве.
- **Принятие новых партнеров.** Компания может принять решение о принятии нового партнера, который нужен, например для того, чтобы в распоряжении команды быстро появились новые навыки. Вопрос о принятии нового партнера должен решаться голосованием



существующих членов партнерства, одобрение такого решения должно быть единогласным.

- **Долевое участие в прибылях и убытках.** В зависимости от процентной доли собственности, согласованной всеми партнерами, все имеют равные права на получение доли прибыли и покрытия доли убытков.
- **Возврат денег.** Если партнерство распадается, исходя из предположения о том, что активов достаточно для исполнения принятых товариществом обязательств, партнер имеет право на получение денежного возмещения своего вклада в партнерство.
- **Возврат ссуд.** Иногда партнер предоставляет партнерству кредит для поддержания бизнеса, с которым нужно поступать как с обычным кредитом, полученным из традиционного источника кредитования.
- **Возмещение убытков.** Вопросы о возмещении убытков подразумевают защиту деятельности предприятия. Очень важно, чтобы партнеры защищали друг друга.

### Коммандитное (смешанное) товарищество

В коммандитное товарищество входят участники с полной ответственностью и коммандитные. Первые несут ответственность за управление и неограниченную ответственность за обязательства предприятия; им должен принадлежать как минимум 1 % прибыли или убытков компании. Коммандитный партнер не имеет права голоса в управлении предприятием; он несет юридическую ответственность только в размере внесенного капитала и за конкретно взятые на себя обязательства.

## Товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО)

Обычно ТОО — полное товарищество во всех отношениях, за исключением одного важного отличия: все партнеры в ТОО не несут персональной ответственности за последствия поведения других участников. Все остальные директивы, применимые для полного партнерства, сохраняют свою силу и для ТОО.

## Корпорации

Корпорация подобна искусственно созданной личности. Это такой метод организации бизнеса, при котором бизнес получает отдельное юридическое существование, независимое от своего владельца или владельцев. Он существенно отличается от частного предприятия или партнерства, поскольку ни то, ни другое не в состоянии существовать отдельно от своего владельца. Закрытая акционерная корпорация (иногда ее называют корпорацией закрытого типа или акционерным обществом закрытого типа) — это бизнес, организованный в соответствии с корпоративными законами штата. Акции этой организации не поступают в публичную продажу, подлежат ограничению права собственности и передачи, а все акционеры знают друг друга и реально участвуют в деятельности компании.

## Коммандитное акционерное общество (S Corporation)

Коммандитное акционерное общество на акциях — это корпорация, пользующаяся особым режимом налогооб-

ложения, предоставленным ей Налоговым управлением США. Подраздел S Кодекса законов о внутренних доходах\*, касающийся корпораций, описывает этот особый порядок налогообложения. Владельцы корпораций S-типа обладают точно такой же защитой от неограниченной ответственности, что и владельцы акционерных обществ (корпораций C-типа), но в вопросах налогообложения с коммандитными акционерными обществами поступают так же, как с товариществами. Данное акционерное общество не платит налогов непосредственно. Его прибыли или убытки распределяются между акционерами пропорционально их доле собственности на акции общества. Владельцы должны платить подоходный налог на свой доход по соответствующей ставке.

## Акционерное общество (C Corporation)

К акционерным обществам относятся все корпорации, не являющиеся коммандитными акционерными обществами. Для получения этого статуса не надо ничего делать специально, поскольку любая корпорация по определению попадает в класс акционерных обществ. Корпорация считается акционерным обществом до тех пор, пока не обратится с заявлением и не получит от Налогового управления США статуса коммандитного акционерного общества. Суммы дивидендов, выплаченных акционерам,

---

\* IRC (Internal Revenue Code) — Кодекс внутренних доходов, или Кодекс законов о внутренних доходах (свод федеральных законов, относящихся к сфере налогообложения (США); впервые был принят Конгрессом в 1954 г. и многократно изменялся и поправлялся; определяет, какие доходы и каким образом должны облагаться налогами. — *Прим. ред.*

не уменьшают налогооблагаемую базу при уплате налога на прибыль. Акционерные общества платят налог на прибыль, а их акционеры — только подоходный налог на дивиденды, которые получили от корпорации.

## Общество с ограниченной ответственностью

Общество с ограниченной ответственностью — гибрид между корпорацией, полным товариществом и коммандитным товариществом. Такой метод организации бизнеса подразумевает, что компания является корпорацией с точки зрения ответственности, полным товариществом — с точки зрения налогообложения и коммандитным товариществом с точки зрения способов формирования и в какой-то степени деятельности компании. В общем, любой бизнес, способный функционировать как товарищество, может работать и как общество с ограниченной ответственностью.

## ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ ВЫХОДА

Очень важно решить, какой юридический формат примет совместное предприятие. Не менее важно наметить потенциальную стратегию выхода. Хотя кто-то может сказать, что глупо думать об этом еще до начала работы предприятия, принятие подобного соглашения поможет предотвратить возникновение впоследствии сложных проблем.

Обдумывая стратегию возможного выхода, вы должны оценить, как долго хотите продолжать отношения. Видите ли вы долгосрочное партнерство с этой компа-

нией или просто хотите достигнуть конкретных целей, а затем пойти каждый своим путем? Исследуя возможные стратегии выхода, вы должны ответить на этот и многие другие вопросы.

Вы можете выбирать из широкого спектра существующих стратегий выхода. Одни стратегии хороши, другие — несколько хуже, поскольку говорят о неудаче совместного предприятия или, в худшем случае, о полном крахе компаний-партнеров.

**Слияние.** Советы директоров обеих компаний (или в случае отсутствия советов директоров — владельцы компаний) принимают соглашение о том, что один экономический объект вольется в другой. Та компания, которая будет интегрирована в другую организацию, прекратит свое существование.

**Окончание срока.** Если есть специальные параграфы, оговаривающие срок существования совместного предприятия, оно прекращает свое существование по истечении указанного срока или после определенного события. Обычно сигналом к завершению совместной деятельности служит окончание конкретного периода или определенное событие. Это событие можно оценивать по одному критерию или по комбинации факторов, например достижению определенного уровня прибылей, получению определенной доли рынка, разработке того или иного товара или заключению определенного соглашения с клиентом. Партнеры должны договориться об этом с самого начала и включить соответствующий пункт в свой договор.

**Продажа или покупка активов.** Ситуация, когда активы совместного предприятия продают другой компании или частному лицу.

**Консолидация.** Консолидация напоминает поглощение, но ведет к совершенно иному результату. При консолидации две или более существующие корпорации объединяются и формируют новую корпорацию. Исходные корпорации прекращают свое существование, а новая организация приобретает их активы, права, преимущества, обязанности и ответственность.

**Банкротство.** Такой стратегии выхода вы, естественно, хотите избежать. В соответствии с этим сценарием совместное предприятие становится неплатежеспособным и апеллирует к главе 7 Закона о банкротстве. На основании этого обращения корпорация прекращает свое существование. Иное дело — глава 11, касающаяся реорганизации бизнеса; эта глава, по сути дела, позволяет организации найти способ выживания.

**Захват и поглощение.** Если акции совместного предприятия поступают в свободную продажу, корпорация может попасть под контроль и управление отдельного лица, группы лиц, другой корпорации или любого юридического лица, которое наметило для себя вашу корпорацию в качестве жертвы. Поглощение может оказаться выгодным для существующих акционеров, особенно если инвесторы, желающие контролировать совместное предприятие, готовы выплатить дополнительную премию за акции компании.



**Расчленение акционерами.** Закрытая акционерная корпорация может быть расчленена в любое время любым акционером, особенно если у акционеров возникнут разногласия или они зайдут в тупик при обсуждении жизненно важных корпоративных проблем.

**Расчленение кредиторами.** Кредиторы могут предъявить в суд иск о расчленении корпорации, если обнаружится, что она неплатежеспособна. В отдельных случаях кредиторы могут подать иск о принудительном банкротстве корпорации в соответствии с главой 7 Закона о банкротстве.

**Расчленение советом директоров.** Корпорация как экономический объект может быть расчленена по постановлению совета директоров. Однако подобное расчленение должно быть одобрено акционерами.

---

## К е й с

### VERIZON: РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИДЕИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА

Verizon Communications, компания, входящая в список Fortune-20 и имеющая годовой доход примерно в \$68 млрд., — один из крупнейших в мире провайдеров коммуникационных услуг и крупнейших издателей телефонных справочников.

Мария Д. Круз работала экспертом в отделе снабжения компании Verizon, а в настоящее время занимает пост исполнительного директора по диверсификации поставщиков и качеству менеджмента. Вот что она рассказывает о том, как этот телекоммуникационный гигант смотрит на создание своими поставщиками совместных предприятий.

### **Каким образом Verizon поощряет своих поставщиков создавать совместные предприятия?**

**Круз.** Говоря с сотрудниками Коммерческой палаты или группами адвокатов, представляющих интересы меньшинств или малого бизнеса, мы подчеркиваем следующее: они должны объяснять своим клиентам, что есть различные способы создания совместных предприятий, с помощью которых те могут обеспечить рост своих компаний. Им надо думать о том, каким образом компании, предлагающие сходные товары или услуги, могут сотрудничать ради получения крупных контрактов, обеспечивающих их рост.

Verizon — крупная корпорация, и мы нацелены на национальные и региональные контракты. По своей природе эти контракты больше не являются локальными. Для нас как для корпорации вполне естественно стремиться к эффективности при привлечении внешних ресурсов. Например, для нас выгоднее заключить не сто, а десять региональных контрактов на предоставление услуг в сфере информационных технологий. Это имеет явные последствия для наших поставщиков.

Мы имеем возможность консультировать по вопросам информационной технологии на северо-востоке Соединенных Штатов, но если в вашей компании слишком мало сотрудников, чтобы удовлетворить наши запросы на такой обширной территории, возникает проблема. Однако если вы объединитесь с группой других небольших компаний, расположенных на северо-востоке, и у вас будут совместные ресурсы, необходимые нам, то это существенно повысит ваши шансы вести дела с нашей компанией.

### **Растет ли число компаний, вступающих в альянсы?**

**Круз.** Да, и, на мой взгляд, одной из причин этого роста стали наблюдаемые в последние годы тенденции в экономике. Небольшие поставщики получили тяжелый удар, поскольку у них были только один-два крупных клиента. Они не были в должной степени диверсифицированы. Это заставило людей задуматься о партнерстве, искать новые возможности и пытаться укрепить свои позиции.

**Что бы вы посоветовали компаниям, которые заинтересованы в создании совместных предприятий для обслуживания Verizon?**

**Круз.** Я верю в рост вашего бизнеса и в то, что партнерства и альянсы помогут вам выиграть крупные контракты. Очень важно понимать, что ты можешь дать партнеру. Мне звонили из нескольких компаний — хотели бы предложить кое-что для Verizon; однако, задавая конкретные вопросы об их знаниях и сфере опыта, я получала очень туманные ответы.

Например, мне позвонили представители одного поставщика и сказали, что хотели бы продавать униформу для нашей компании; но наши работники не носят униформу. Эта компания не выполнила «домашнего задания». Вы должны провести исследования и точно знать, что умеете лучше всего, чем занимается наша компания, как мы можем работать вместе и что ценного вы можете предложить Verizon. Это точка отсчета. Вот главный вопрос: почему вы занимаетесь бизнесом? Прежде всего вы должны вернуться к этому вопросу, а затем выгодно продать мне ответ на него, объяснив, как собираетесь решать мои проблемы.

**Если компания справилась с «домашним заданием» и пришла к вам за советом, как идентифицировать своего потенциального партнера, что бы вы ей посоветовали?**

**Круз.** Очень часто в различных отраслевых изданиях мы объявляем об инициативах, связанных с новыми товарами и услугами, например о волоконных кабелях к зданиям (FTTP), и определяем наших основных поставщиков. Поэтому компания, стремящаяся к партнерству, легко может получить такую информацию, изучить наших основных поставщиков, а затем вступить с ними в контакт, предложив им идеи относительно того, как можно удовлетворить потребности Verizon.

**Побуждаете ли вы ваших генеральных подрядчиков вступать в отношения субподряда с мелкими компаниями?**

**Круз.** Verizon разработала с нашими генеральными подрядчиками очень хорошую программу субподрядов. Я приведу пример

из области сетей, где нам было нужно оборудование для выключателей. Не думаю, что в этой области есть компании-производители, принадлежащие представителям меньшинств. Поэтому, заключая контракты с генеральными подрядчиками, мы включили в них требование, чтобы определенную долю субподрядов они заключали с диверсифицированными субподрядчиками.

Если вы сможете установить отношения с одним из наших генеральных подрядчиков, добиться успеха, предложить что-либо ценное и соответствовать нашим требованиям в течение длительного времени, у вас появляется шанс в будущем заключать прямые контракты с нами.

Субподряды — одна из тех вещей, которые мы предлагаем небольшим компаниям, потому что иногда приходится начинать с малого: прежде чем пытаться конкурировать за крупные контракты, вы должны попасть в класс мелких партнеров. Это — тренировочная площадка.

**Что, на ваш взгляд, отличает подрядчиков, которые сотрудничают успешно?**

**Круз.** Они прекрасно разбираются в нашем бизнесе; знают, что мы пытаемся делать, какие товары и услуги предлагаем нашим покупателям и поэтому могут предложить нам нечто ценное. Прекрасно зная наш бизнес, они могут предвидеть, в каком направлении мы будем развиваться. Они знают наших конкурентов. Они знают, что нашим покупателям нужно быстрое обслуживание и все более широкий ассортимент товаров для офисов и домов. Зная это, они могут позиционировать себя, а также свои товары и услуги, чтобы представить их в более выгодном свете. Они приходят к нам и говорят: «Мы знаем, в каком мире вы действуете, знаем, какие задачи стоят перед вами. Мы пришли сюда, потому что можем вам помочь».

**Какие препятствия могут мешать сотрудничеству компаний?**

**Круз.** Мы проводим групповые беседы, посвященные важности совместных предприятий, но люди не торопятся проявлять инициативу: если у вас есть своя компания и ваше имя ассоциируется с ней, у вас возникает гордость собственника, от которой

очень трудно отказаться. Я видела много поставщиков, которые так и не смогли переступить через это чувство. Некоторым предпринимателям, после того как они создали свой бизнес, трудно отказываться от полного контроля.

Я думаю, что ключ к успеху заключается в способности видеть сильные стороны партнера и возможность увеличить за их счет собственные силы. Лидер в области маркетинга в определенном секторе ваших покупателей смог бы занять положение ведущего; если у кого-то за плечами многие годы работы с финансами и они умеют добывать финансирование и капитальные инвестиции, очевидно, что нужно воспользоваться именно этими достоинствами компании. Контроль — динамичный процесс; он зависит от того, что именно вы пытаетесь делать. Это работа бок о бок, выявление сильных сторон людей и компаний, а затем использование этих достоинств ради дальнейшего движения вперед.

**Известны ли вам компании, создавшие альянсы, которые выходили бы за рамки расовых, этнических и половых различий?**

**Круз.** Я знаю о паре подобных совместных предприятий, и, на мой взгляд, это прекрасно. Вы можете рассуждать о сегментации, когда только-только окунулись в мир бизнеса, и даже можете благодаря этому явлению вырваться вперед, но, в конце концов, вам нужно расти и расширяться. Вы не можете заявить: «Я намерен предоставлять услуги лишь этой конкретной группе покупателей». Диверсификация имеет исключительное значение в нашем обществе, объединяющем множество культур.

На мой взгляд, очень важно, что вы имеете возможность пересечь границы рынков и получить большой кусок пирога. Жаль, что в прошлом это явление наблюдалось не особенно часто, но сейчас, мне кажется, люди относятся к подобным возникающим возможностям более открыто. Если мы чему-то и научились в экономике, так это быть более изобретательными и искать ресурсы везде, где только можно. Настраиваться нужно именно на это.

**Какого рода препятствия чаще всего возникают на пути подобных альянсов?**

**Круз.** Вероятно, все дело в проблеме поколений. Одна из черт, которые больше всего привлекают меня в молодых предпринимателях, — их способность не ощущать никаких границ, наслаждаясь безграничными возможностями. Прекрасно иметь дело с людьми, которые, только-только закончив колледж, знают, что могут стать президентами собственных компаний.

Мне кажется, предприниматели старшего поколения видят установленные для них рамки и нередко не могут выйти за эти границы. Все это накладывает определенный отпечаток на то, как они занимаются бизнесом. Уверена, что мы увидим все больше и больше пересекающих все границы совместных предприятий, созданных представителями молодежи.



## 10

КОГДА ПРОИГРЫШ  
ПРЕВРАЩАЕТСЯ В ВЫИГРЫШ

*Двоим лучше, нежели одному; потому что у них есть доброе вознаграждение в труде их... ибо если упадет один, то другой поднимет товарища своего. .  
И если станет одолевать кто-либо одного, то двое устоят против него;  
и нитка, втрое скрученная, нескоро порвется.*

ЭККЛЕЗИАСТ, 4:9

**Л**юбой опытный бизнесмен согласится с тем, что сегодня мы переживаем период великих перемен. Никогда прежде за всю историю человечества мы не видели таких быстрых и колоссальных изменений в машиностроении, технологии, возможностях и знаниях человека, в социальных структурах, биотехнологии и в мировой политике. Тот, кто захочет разобраться в этих изменениях, кто сможет четко понять, как они влияют на его предпринимательскую деятельность, и сумеет выработать согласованную стратегию бизнеса, станет хозяином своей экономической судьбы.

Для этого необходимо постоянное желание экспериментировать в сочетании со способностью проигрывать без разрушительных последствий. Я убежден в том, что модель стратегического партнерства, описанная в предлагаемой вашему вниманию книге, заложит фундамент вашего

благополучия. Она позволит вам стать хозяевами своей экономической судьбы, смело рискуя в бизнесе, активно создавая стратегические альянсы, отказываясь от привычного и комфортного способа ведения дел, смело погружаясь в царство неопределенности и широчайших возможностей.

В случае создания стратегических альянсов поражение оборачивается победой. Хотя никто не отрицает того факта, что для создания эффективного совместного предприятия каждый из партнеров должен в определенной степени отказаться от контроля, суммарный выигрыш перевесит сумму потерь.

Истинное благосостояние и успех не находятся полностью внутри нас: они живут в нашей способности выйти за пределы самих себя, своих ограничений, парадигм, предрассудков и заблуждений и открыть дверь ценностям, способностям и неограниченным ресурсам, которые могут дать нам окружающие. По сути дела, мы сами — великолепная модель создания благосостояния с помощью организации совместных предприятий и деловых альянсов.

## МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА: ПОВТОРЕНИЕ ПРОЙДЕННОГО

Эта книга содержит огромный объем информации, но мне бы хотелось вернуться к модели стратегического партнерства (рис. 10.1) и повторить следующие ключевые понятия:

**РИС. 10.1. Модель стратегического партнерства**



**Элемент модели  
совместного  
предприятия**

**Ключевые понятия, которые  
нужно запомнить**

Установление  
доверия

Пока люди не начнут доверять друг другу, они не смогут работать вместе. Не жалейте времени на установление доверия. Всегда сообщайте партнеру о своих планах.

Определение  
миссии, целей  
и задач

Сформулируйте, зачем существует ваша компания и кому нужна ее деятельность.

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Определение спектра товаров и услуг для покупателя | Поймите, что нужно покупателям; выясните, чего вам не хватает для удовлетворения их запросов и обеспечения успеха.                                                                                                                                                                          |
| Всесторонняя самооценка                            | Вы должны знать о себе больше, чем кто-либо из окружающих. Поймите, какие ценности вы можете предложить команде. Можно ли заключить сделку без вас?                                                                                                                                         |
| Знакомство с партнером                             | Создание совместных предприятий и деловых альянсов подобно заключению брака. Следовательно, нужно убедиться в том, что вы женитесь удачно. Для того чтобы хорошо узнать своего партнера, необходимо время, поэтому приложите все силы к тому, чтобы знакомство состоялось как можно раньше. |
| Встреча с «семьей»                                 | Постарайтесь узнать своего партнера со всех сторон. Узнайте все о его «семье» (супруге, сотрудниках, оптовиках, акционерах и покупателях).                                                                                                                                                  |
| Установление границ отношений                      | Как и в браке, один партнер должен понимать другого настолько хорошо, чтобы инстинктивно знать, где проходят границы отношений. Есть слова, которых вы не должны говорить своему партнеру. Есть вещи, которых вы никогда не должны делать по отношению к нему.                              |

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Определение рамок первоначального проекта          | Ничего не произойдет до тех пор, пока что-нибудь не произойдет. Если вы сомневаетесь, начните с малого, но думайте о великом.                                                                                                                                                                       |
| Сохранение независимости                           | Вы добились успеха еще до встречи со своим партнером; убедитесь, что будете успешны и после его появления. С самого начала составляйте планы и структурируйте сделку таким образом, чтобы в результате стать сильнее, а не слабее.                                                                  |
| Сохранение отношений                               | Ничто не дается без усилия. Никогда не полагайтесь в развитии отношений на волю случая. Если отношения стоят того, чтобы сохранить их, не жалейте времени, талантов и денег на их постоянную поддержку.                                                                                             |
| «Принесение клятвы», или юридическое сопровождение | Наметив, как должны работать ваши отношения, убедитесь в том, что обратились к хорошим консультантам (адвокату и бухгалтеру), для того чтобы заложить юридический фундамент и создать нужный формат, который обеспечит деятельность совместного предприятия.                                        |
| Стратегия выхода                                   | Все хорошее рано или поздно кончается. Примите как должное, что ваши деловые отношения будут идти своим ходом и в конце концов прекратятся. Не бойтесь этого. Это всего лишь звено цикла существования бизнеса, его следует планировать так же, как вы планируете рождение новых деловых отношений. |

Успеха в деле создания совместного предприятия! Идите и сделайте так, чтобы что-нибудь началось...

---

**К е й с**

## **EASTMAN KODAK COMPANY: В ФОКУСЕ — УСТАНОВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЙ С НАЧИНАЮЩИМИ КОМПАНИЯМИ**

Благодаря группе по установлению деловых отношений (Kodak Venture Relations) Eastman Kodak Company инвестировала около \$50 млн в начинающие компании, связанные с передовыми технологиями цифровой фотографии. Группа Kodak Venture Relations ищет возможности инвестировать в технологии, имеющие отношение к бизнесу компании Kodak, но главное заключается в том, что она выступает в качестве связующего звена между начинающими компаниями и производственными подразделениями, обеспечивая их взаимовыгодное сотрудничество. Эти отношения принимают самые разные формы: совместные предприятия, договоры о лицензировании, партнерство с дистрибьюторами, договоры о поставках и покупка доли акций начинающих компаний.

Группа Kodak Venture Relations — подразделение, подчиняющееся техническому директору компании Kodak, — работает на благо всех производственных подразделений компании: отдела цифровой и традиционной фотографии, группы графической коммуникации, отдела работы с реактивами, отдела глобального производства и логистики, а также отдела научно-технических исследований.

Ким Паглиз — директор и вице-президент группы Kodak Venture Relations. Вот что она рассказала о том, как ее группа работает с предприятиями малого бизнеса, в которые компания делает инвестиции и/или с которыми устанавливает коммерческие отношения.



**Расскажите, пожалуйста, о том, как работает Kodak Venture Group.**

**Паглиз.** Мы — стратегические инвесторы, и поэтому главным критерием инвестирования для нас является ситуация, когда начинающая компания стратегически объединяется с одним из наших производственных подразделений. Допустим, что одно из них владеет определенной технологией, которую пытается внедрить в практику, но еще не преодолело конкретную технологическую проблему. Мы пытаемся найти начинающую компанию, которая потенциально смогла бы ликвидировать этот пробел. В данном случае вы сможете быстрее, дешевле и эффективнее поставить свой товар на рынок, прибегнув к помощи, чем пытаться самостоятельно выполнить всю работу по его разработке. Другой пример — поиск начинающей компании, которая смогла бы извлечь для себя выгоду, воспользовавшись огромной дистрибьюторской сетью компании Kodak. У нас уже есть инфраструктура с фиксированными издержками, и, если мы пропустим через нее новый товар, затраты на его дистрибуцию будут ниже.

Иногда речь идет о настоящей передовой технологии, например нанотехнологии, и у нас есть области ее применения, в которых мы заинтересованы, но все это находится на ранних стадиях разработки. В таком случае мы можем инвестировать средства в начинающую компанию, договориться о том, чтобы в совет ее директоров вошел наш наблюдатель, и следить за разработкой этой технологии в дальнейшем.

**Сколько совместных предприятий или деловых партнерств вы наблюдали за время вашей работы? Во многих ли участвовали? Многие ли из них добились успеха?**

**Паглиз.** Я принимала участие в работе десяти коммерческих товариществ, что подразумевало также владение их акциями. Показатель успешности этих коммерческих начинаний составляет около 50 %.

**Какие факторы обуславливали успех этих предприятий?**

**Паглиз.** Во-первых, начинающие организации должны найти в большой компании защитника своих интересов, который поможет им

вступить в контакт и обеспечить свободу маневра. Они должны быть уверены в том, что разговаривают с нужными людьми. Именно это и составляет одну из функций нашей группы — гарантировать, что у начинающей компании установились связи с производственным подразделением и с теми, кто принимает решения. Ресурсы находятся в руках производственной группы. Поэтому если начинающая организация зависит от крупной компании, которая рекламирует ее бизнес и помогает ей расти, необходимо, чтобы в производственном отделе крупной компании был кто-нибудь, кто будет работать с ней. Мы используем инструмент, называемый «предложение сотрудничества», который предусматривает взаимодействие между производственным отделом и начинающей компанией; в этом документе содержится план действий, с перечислением основных вех сотрудничества, временного графика и исполнителей.

Кроме того, очень важно помочь каждому из партнеров понять точку зрения противоположной стороны. Начиная компания может видеть приоритеты и дальнейшие шаги совершенно иначе, нежели крупная организация; поэтому мы пытаемся помочь создать такое рабочее соглашение, при котором выигрывали бы обе стороны. Мы заставляем всех участников четко сформулировать свои цели и ожидания, документально фиксируя, кто за что отвечает, согласовывая все основные этапы работы и ее график. Здесь не должно быть никаких секретов. Весь процесс в целом ведет либо к тому, что между двумя организациями устанавливается тот уровень доверия, который необходим для повышения вероятности успеха, либо к пониманию невозможности построения отношений. В последнем случае для всех лучше переключиться на что-нибудь другое.

Вот еще один совет начинающим компаниям: будьте гибкими и учитывайте возникновение непредвиденных обстоятельств. В больших компаниях меняются и люди, и приоритеты. Начиная организация должна понимать, что, в то время как она сфокусирована на чем-то одном, в большой компании люди работают над самыми разными проектами. Даже если кто-нибудь покажется вам настоящим спасителем, лучше проявить гибкость, выработать запасной план и не складывать все яйца в одну корзину. Как правило, существуют различия в культуре и приоритетах; наши темпы и уровень нашей бюрократии отличаются от тех, которые присущи

начинающим компаниям. Но вы должны поставить себя на место другого и найти возможность такой совместной деятельности, при которой обе компании могут добиться успеха.

Мы стараемся помочь в обеспечении постоянной коммуникации. Я общаюсь с сотрудниками тех компаний, за которые отвечаю, каждую неделю, либо по электронной почте, либо лично. Мы должны быть уверенными в том, что все идет так, как должно.

Есть еще один фактор, влияющий на успех. Крупная компания всегда должна соблюдать баланс между стратегическими и финансовыми задачами. В работу группы Kodak Venture Relations входит оказание помощи в установлении стратегических отношений, но, в конце концов, значение для нас имеет размер доходов от нашей деятельности. Поэтому в определенные моменты то, что кажется нам абсолютно правильным с точки зрения стратегии, может вступать в противоречие с долгосрочной финансовой жизнеспособностью всей компании. Хотя у нас есть определенные цели, которых нам хотелось бы достигнуть, и определенные пути, по которым хотелось бы пройти, компанией управляем не мы. Мы можем влиять на нее, но не можем заставлять ее совершать какие-либо действия. Нам нужно соблюдать баланс между нашими стратегическими целями и общей финансовой жизнеспособностью начинающей компании, создавая при этом дополнительную стоимость. Мы упорно работаем над удержанием этого равновесия.

Вот хороший пример: в одной из сделок производственное подразделение компании Kodak захотело получить исключительные права от начинающей компании на том основании, что является ее единственным покупателем. С точки зрения Kodak и, возможно, даже с сиюминутной точки зрения начинающей компании, такая перспектива была великолепной. Но если взглянуть на это с точки зрения долговременной перспективы, начинающая компания, имеющая лишь одного покупателя, скорее всего, не сможет увеличить свою стоимость. Иногда требуется проделать огромную работу, чтобы помочь сотрудникам крупной организации понять, каким образом начинающая компания может помочь им и почему в их же интересах проявлять большую гибкость на переговорах и в ожиданиях.

Для этого необходима огромная работа.

**Какие проблемы, связанные с совместными предприятиями, вы наблюдали?**

**Паглиз.** Как правило, эти проблемы были связаны с отходом от тех принципов, которые были перечислены в нашей беседе. Прежде всего это ложные надежды и отсутствие в крупной организации людей, которые помогали бы начинающей компании идти по пути сотрудничества и взаимодействовали бы с ней после заключения сделки.

Я начала работать с одной из компаний сразу же после заключения соглашения. Kodak выступал в качестве партнера по сбыту, и другая сторона решила, что может спокойно сидеть в сторонке и ждать, пока наша компания начнет продавать на рынке ее услуги. Я постоянно повторяла представителям этой компании: «Приоритеты меняются быстро; не думайте, что все данные вам обещания непременно выполняются, особенно если в контракте нет пункта, который заставлял бы выполнять договоренности».

**Как Вы думаете, почему многие предприятия малого бизнеса испытывают сомнения по поводу создания совместных организаций?**

**Паглиз.** Всякому человеку трудно выходить из зоны комфорта и от чего-либо отказываться. Каждый чувствует себя лучше, если может решить свои проблемы самостоятельно. Думаю, это справедливо и в отношении крупных компаний. Удобнее выполнять работу самому: вы знаете свои бизнес-процессы и своих сотрудников; кроме того, это менее рискованно, во всяком случае, на первый взгляд. В действительности, сотрудничая с начинающими организациями, вы в значительной степени уменьшаете риск. Мы постоянно рассказываем сотрудникам нашей компании, что означает для них сотрудничество с начинающими компаниями и почему стоит им заниматься.

Конечно, ничто не дает стопроцентной гарантии. Иногда наступают времена, когда крупным корпорациям невыгодно заключать союзы с начинающими компаниями, но в зависимости от ситуации такое сотрудничество может приносить и взаимную

выгоду. Начинающие компании часто боятся, что крупная корпорация хочет взять власть в свои руки.

**Каким образом небольшая компания, желающая вступить в деловой альянс с крупной организацией — например, Kodak — должна готовиться к этому взаимодействию, повышая свои шансы на сотрудничество?**

**Паглиз.** Еще до начала переговоров мелкие компании должны проделать определенную подготовительную работу. Им следует понять, что они хотят получить от этого партнерства, то есть ответить на конкретные вопросы: каковы цели потенциального союза? Как, на ваш взгляд, должно выглядеть идеальное партнерство? Какими характеристиками оно должно обладать? Что вы рассчитываете получить в результате? Кто и что именно будет делать, в какие сроки? Кто еще может быть вашим потенциальным партнером? Только поняв, почему они стремятся к установлению партнерских отношений, каким образом будет осуществляться сотрудничество, что они приобретут, а от чего придется отказаться, небольшие компании могут начать поиски возможных кандидатов.

Наметив жертву, они должны четко и конструктивно подать себя. Здесь у ряда компаний возникают проблемы. Не забывая защищать свое изобретение или открытие, они тем не менее должны передать потенциальному партнеру определенный объем информации, чтобы зацепить его. Некоторые компании настолько сильно обеспокоены идеей защиты своей предпринимательской концепции, что окружающие просто не в состоянии понять, в чем заключается ее уникальность.

Кроме того, начинающие компании должны знать, как смогут извлечь выгоду из сотрудничества с крупной компанией и уметь дать четкую картину своего видения. При этом им необходимо быть гибкими, изобретательными и терпеливыми: существует вероятность, что большая компания будет реагировать на предложения гораздо медленнее, чем этого хотелось бы начинающей организации. Предприятие малого бизнеса должно принимать это как должное.



**Что ускоряет или облегчает установление доверия между двумя компаниями, которые не знают друг друга?**

**Паглиз.** Во всех наших сделках участвуют три стороны: начинающая компания, производственное подразделение корпорации Kodak и наша рабочая группа (Kodak Venture Relations). Очевидно, что чем раньше производственное подразделение начнет участвовать в этом процессе, тем лучше.

Здесь помогает и постановка задач на самых ранних этапах. Для установления нормального уровня доверия очень важна честная и частая коммуникация. Большую помощь здесь оказывают люди, выполняющие обещанное точно и в срок. Это демонстрирует уважение.

Особенно важен обмен информацией. Обе стороны волнуются, как бы не рассказать о себе лишнего, но здесь необходимо найти баланс. Все это предшествует совместной работе, при которой выиграют обе стороны.

**Как вы убеждаете каждую из сторон принять точку зрения партнера?**

**Паглиз.** Как правило, за всем этим стоит коучинг, который проводится не в большой группе, а один на один. Он всегда является своего рода продажей: вы помогаете обеим сторонам понять, что может дать им сотрудничество. Когда они понимают, что это оптимальный способ быстрее и дешевле реализовать свою программу, и видят перемены к лучшему, их интерес к сотрудничеству резко возрастает. Компании Kodak такое сотрудничество дает новые идеи и инновационные технологии.

**Какие подводные камни таят в себе альянсы с начинающими компаниями, и как крупным компаниям их избежать?**

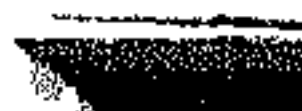
**Паглиз.** С точки зрения крупных компаний, нет никакой необходимости полностью полагаться на ответственность начинающей компании. У нас были примеры, когда одно из производственных подразделений хотело получить конкретный компонент, а начинающая компания намеревалась сохранить положение



единственного поставщика. Мы начали производить оценку этой компании, поскольку были заинтересованы в инвестициях в ее акции, но как только стали оценивать ее финансовые активы, поняли, что производственное подразделение идет на огромный риск, завися от этой компании в отношении поставок жизненно важного компонента.

Еще одна область, требующая постоянного наблюдения, — защита интеллектуальной собственности обеих сторон. Нужно четко понимать, что и кому принадлежит с самого начала и в течение всего существования совместного предприятия.

Крупная компания должна подумать и о стратегии выхода. Как она собирается добиваться окупаемости инвестиций? Хочет ли она со временем поглотить начинающую компанию? Есть ли вероятность того, что эту компанию приобретет другая организация, и как это повлияет на стратегические инициативы крупной компании? Компания-инвестор должна учитывать все эти сценарии развития событий.



## ОБРАЗЦЫ ДЕЛОВЫХ СОГЛАШЕНИЙ О СОЗДАНИИ СОВМЕСТИНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Э**то приложение содержит примеры некоторых юридических документов, которыми можно воспользоваться при создании различного рода совместных предприятий и заключении договоров о деловом сотрудничестве, а также несколько образцов подобных соглашений. Как уже упоминалось ранее, прежде чем начать деловое предприятие, необходимо посоветоваться с адвокатом и бухгалтером. Здесь я всего лишь хочу дать вам несколько рекомендаций по поводу того, какого рода соглашения обычно используются в стратегическом партнерстве, когда и для чего они применяются.

| Название договора                 | Описание цели договора                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Где можно применять данный договор                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Договор о неразглашении           | Цель этого договора — обеспечить конфиденциальность обмена информацией между двумя потенциальными или действительными партнерами. Подписание подобного соглашения — жест доброй воли и доверия, который говорит о том, что партнеры несут юридическую ответственность за сохранение в тайне любой конфиденциальной информации, предоставленной им другой стороной.                                         | Такие договоры применимы практически при всех транзакциях в бизнесе, подразумевающих обмен конфиденциальной информацией между различными компаниями. Если возникают какие-либо сомнения, пусть все стороны подпишут договор о неразглашении. |
| Договор о совместной деятельности | Цель договора о совместной деятельности — установить сроки и условия, в соответствии с которыми две (или более) компании планируют работать сообща ради достижения конкретной цели. В большинстве случаев эта цель включает в себя создание команды для победы в конкурсе на получение заказа. Как только заказ получен, компании обычно заключают договор между генеральным подрядчиком и субподрядчиками | К договору о совместной деятельности обычно прибегают в случае слабой или умеренной взаимосвязи.                                                                                                                                             |

| Название договора                               | Описание цели договора                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Где можно применять данный договор                                                                                                            |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Договор о совместном предприятии                | Договор о совместном предприятии — это соглашение между двумя или более юридическими или физическими лицами, которые решили объединиться для выполнения одного отдельного проекта на оговоренный срок, чтобы достичь конкретной цели. Как правило, основная цель договора — получение максимальных прибылей от предприятия. Пример такого типового договора можно найти в книге <i>Business Owner's Legal Guide</i> (Knowles Publishing, Inc., PO Box 911004, Fort Worth, TX 76111; <a href="http://www.knowlespublishing.com">www.knowlespublishing.com</a> ) | Этот договор обычно заключают в тех случаях, когда компании заинтересованы в установлении более структурированных и тесных деловых отношений. |
| Договор о совместном использовании рабочей силы | Договор о совместном использовании рабочей силы устанавливает сроки и условия, в соответствии с которыми указанные сотрудники одной компании будут принадлежать партнерской или заново сформированной компании.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Такой договор применим для совместного предприятия с умеренными или тесными взаимосвязями.                                                    |

| Название договора                    | Описание цели договора                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Где можно применять данный договор                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Договор о приобретении акций         | Договор о приобретении акций оговаривает сроки и условия, в соответствии с которыми одна компания продает часть своих акций другой компании. Помимо сроков и условий продажи, в договоре могут быть затронуты такие вопросы, как сертификация предприятия, сертификация предприятия, принадлежащего представителю меньшинств, достижение конкретных целей и другие рабочие задачи компании, акции которой приобретаются.                                                                                                       | Этот договор используется, главным образом, в совместных предприятиях с тесной связью, когда один из партнеров имеет намерение купить долю в другой компании, а поглощенная организация становится законным средством для достижения целей договора о совместном предприятии.                   |
| Договор о подписке при эмиссии акций | Договор о подписке при эмиссии акций — это документ, в котором одна компания выражает свое намерение приобрести определенную долю акций другой компании. Компания-покупатель делает определенные заявления относительно цели покупки и своего понимания природы этой инвестиции, а также того, насколько это соответствует критериям освобождения приобретенной доли от обязательной регистрации ценных бумаг в Комиссии США по ценным бумагам и биржам, а также в офисе Секретаря того штата, в котором заключена эта сделка. | Договор о подписке при эмиссии акций чаще всего используется в совместных предприятиях с тесной связью в тех ситуациях, когда одна компания приобретает акции другой организации и использует организацию, акции которой были куплены, как двигатель всей деятельности совместного предприятия. |



| Название договора         | Описание цели договора                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Где можно применять данный договор                                                                                                                 |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Договор между акционерами | При заключении этого договора акционеры соглашаются с определенными ограничениями и правом на преимущественную покупку в случае трансферта и иных размещений ценных бумаг компании. Главным является право первыми приобрести акции того акционера, который решит продать свои ценные бумаги.                                  | Договор между акционерами можно использовать в совместных предприятиях с тесной связью, где происходит передача акций между компаниями-партнерами. |
| Договор о найме           | Договор о найме оговаривает сроки и условия работы ключевого сотрудника в компании, акции которой он приобретает. Нередко по истечении срока договора о совместном предприятии одну из компаний покупают, а ее президента и/или управляющую команду приглашают помочь провести преобразования в только что купленной компании. | Договор о найме применим для совместных предприятий со слабой, умеренной и тесной связью.                                                          |

## ДОГОВОР О СОВМЕСТНОМ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ПЕРСОНАЛА

Этот Договор о совместном использовании персонала (именуемый в дальнейшем «Договор»), заключенный между Компанией А, акционерным обществом штата \_\_\_\_\_ (именуемой в дальнейшем «Корпорация») и компанией Б, акционерным обществом штата \_\_\_\_\_ (именуемой в дальнейшем «Компания Б»), вступает в силу с \_\_\_\_\_ 200 . г.

### Предмет договора

**А.** Корпорация и Компания Б, компания с ограниченной ответственностью («Компания Б»), с настоящего момента заключают Договор о приобретении акций, в соответствии с которым Компания Б приобрела 49 % (сорок девять процентов) акций Корпорации.

**Б.** Компания С соединена с Компанией Б посредством 1 (одного) или более общих владельцев и вследствие этой связи заинтересована в успехе Корпорации.

**В.** Компания С согласилась предоставить определенные услуги своих сотрудников Корпорации, чтобы помочь ей воспользоваться представившимися возможностями.

Исходя из этих предпосылок, после тщательного и всестороннего их рассмотрения признав их достаточными и документированными, стороны сошлись на следующем:

### 1. Аренда персонала

Компания С предоставит Корпорации определенные услуги своих сотрудников (в дальнейшем именуемых «Совместители»), которые должны занять следующие должности в Корпорации: (I) вице-президента и главного операционного директора корпорации, (II) директора по кадрам и производственной безопасности, (III) вице-президента и главного административного директора и (IV) директора по развитию бизнеса. Указанные Совместители должны занять упомянутые выше должности; их зарплаты указаны в Приложении 1.

## 2. Стоимость аренды персонала

2.1. Компенсация. В качестве компенсации за предоставление услуг Совместителей Корпорация будет ежемесячно производить следующие выплаты Компании С:

2.1.1. За совместителя на посту вице-президента и главного операционного директора корпорации — 20 % (двадцать процентов) от заработной платы сотрудника.

2.1.2. За совместителя на посту директора по кадрам и производственной безопасности — 20 % (двадцать процентов) от заработной платы сотрудника.

2.1.3. За совместителя на посту вице-президента и главного административного директора — 20 % (двадцать процентов) от заработной платы сотрудника.

2.1.4. За совместителя на посту директора по развитию бизнеса — 50 % (пятьдесят процентов) от заработной платы сотрудника.

2.2. Заработная плата, страховка и пенсия. Компания С будет платить заработную плату непосредственно каждому совместителю. Кроме того, Компания С оплачивает следующее:

2.2.1. Налоговые вычеты. Налоги, взимаемые с заработной платы совместителей, включая федеральный налог, местный налог и налог штата, будут удерживаться и оплачиваться Компанией С. Совместителей не следует рассматривать как сотрудников Корпорации в отношении уплаты федеральных налогов и налогов штата.

2.2.2. Дополнительные выплаты. Совместители не являются сотрудниками Корпорации; поэтому на них не распространяются дополнительные выплаты, предоставляемые Корпорацией, куда входят пенсия, медицинская страховка или любые другие дополнительные выплаты.

2.2.3. Социальное медицинское страхование. Корпорация не будет выплачивать пособия рабочим, заболевшим вследствие несчастного случая на производстве. Компа-

ния С отвечает за соблюдение всех законов, касающихся ее бизнеса и выплаты компенсаций совместителям.

### **3. Прием на работу совместителей**

В любое время во время действия этого Договора Корпорация может нанять любых или всех совместителей. В том случае, если Корпорация желает принять на работу совместителя, Корпорация должна письменно уведомить об этом Компанию С. После предоставления такого уведомления Корпорация вправе начать переговоры с тем совместителем, которого она хочет нанять на работу. Если совместитель соглашается поступить на работу в Корпорацию, Корпорация должна письменно уведомить об этом Компанию С (прислать «Уведомление о приеме на работу»). Корпорация согласна с тем, что любой совместитель, нанятый в соответствии с правилами, изложенными в п. 3 настоящего Договора, должен приступить к работе не раньше чем через 2 (две) недели после того, как Корпорация пошлет «Уведомление о приеме на работу».

### **4. Сроки**

Этот Договор действителен в течение 1 (одного) года, начиная с указанной даты его заключения. При взаимном согласии стороны могут продлить срок действия этого Договора.

### **5. Обязанности арендованного персонала**

Совместители должны выполнять обязанности, перечисленные в Приложении 2, а также те обязанности, которые предусмотрены постановлениями Корпорации для ее сотрудников, занимающих соответствующие должности, и/или те обязанности, которые могут быть возложены на них президентом и/или советом директоров.

### **6. Коммерческая тайна**

**6.1. Конфиденциальность.** Компания С согласна с тем, что совместители будут хранить в тайне все коммерческие секреты, конфиденциальную либо частную информацию Корпорации и ее филиалов, которая в настоящее время известна им или которую они могут узнать в результате сотрудничества

с Корпорацией; совместители никогда не должны прямо или косвенно делиться этой информацией с каким-либо человеком, организацией или корпорацией или пользоваться этой информацией, кроме как в целях работы в Корпорации, как во время своей работы в Корпорации, так и после истечения срока действия этого Договора. Упомянутые в этом Договоре «коммерческие секреты, конфиденциальная либо частная информация» подразумевают уникальную информацию о Корпорации, которая (1) очень важна с точки зрения бизнеса, (2) неизвестна или не содержится в посторонних источниках, не имеющих отношения к Корпорации или ее филиалам, или (3) нетипична для практики, принятой в данной отрасли.

**6.2. Санкции за нарушение.** Компания С признает и согласна с тем, что за нарушение п. 6 данного Договора Корпорация может уволить нарушившего Договор совместителя с занимаемой им должности в Корпорации. В случае увольнения с должности стороны могут, на усмотрение Корпорации, назначить какого-либо сотрудника Компании С на освободившуюся должность. Помимо этого, в дополнение к остальным санкциям и правам Корпорация получает право обратиться в суд надлежащей юрисдикции для удовлетворения своих справедливых требований. Наличие этого права не исключает остальных прав и возможности осуществления юридических и имущественных санкций со стороны Корпорации. Если какие-либо из ограничительных условий договора, перечисленные в п. 6, окажутся невыполнимыми в силу своего масштаба, то стороны согласны с тем, что (1) такие пункты договора необходимо ужесточить и привести в соответствие со сроками действия Договора, и/или (II) область применения таких пунктов договора следует ограничить, чтобы сделать их выполнимыми.

## 7. Разное

**7.1. Обязывающее действие.** Этот Договор будет обязательным для всех сторон и вступит в силу ради выгоды

перечисленных здесь сторон и их наследников и правопреемников.

7.2. Заголовки. Заголовки вставлены в этот Договор только ради того, чтобы облегчить ссылки; их не следует учитывать при его интерпретации и толковании.

7.3. Копии. Этот Договор может иметь любое количество копий, каждая из которых будет оригиналом, но все эти копии вместе будут являться одним и тем же документом.

7.4. Регулирующие законы. Этот Договор необходимо толковать в соответствии с законами штата \_\_\_\_\_, не допуская никаких противоречий с существующим законодательством.

7.5. Невозможность передачи прав. Ни одна из сторон не может передать право на этот договор, не получив предварительно письменного разрешения другой стороны.

7.6. Всестороннее соглашение. Этот Договор представляет собой всестороннее соглашение между указанными сторонами относительно их рассмотренной деятельности и отменяет все предыдущие соглашения, договоренности и письма, имеющие отношение к этим вопросам.

7.7. Уведомления. Любое уведомление или иное средство коммуникации должно быть представлено в письменном виде; необходимо позаботиться о том, чтобы оно было вручено в надлежащее время всем сторонам и во все филиалы предприятия либо (I) в день отправления, если доставляется лично или телеграфом, факсом, телексом или с помощью кабельных средств связи (что подтверждается), либо (II) в день получения, если отправлено экспресс-почтой или заказной почтой (необходимо приложить свидетельство о получении).

7.8. Поправки. Любые поправки и дополнения в этот договор могут быть внесены только в форме письменного



документа, подписанного всеми поименованными здесь сторонами. Эти стороны могут вносить в Договор технические изменения, не противоречащие оговоренным здесь целям; изменения могут понадобиться, для того чтобы получить утверждение и одобрение любых правительственных органов, регистрировать и хранить документы в определенном порядке или вести записи, необходимые для вступления в силу любой из вышеупомянутых транзакций.

**7.9. Отсутствие отказа от права, привилегии, процедуры.**

Невозможность какой-либо из поименованных сторон воспользоваться любым из ее прав, гарантированных этим Договором, в любое время не является отказом и не должна рассматриваться как отказ от этих прав или отказ от любых последствий.

**7.10. Автономность положений договора.** Юридическая недействительность и/или неспособность быть принудительно осуществленным любым положений этого Договора, частично или целиком, ни в коем случае не должна влиять на юридическую действительность и/или способность быть принудительно осуществленным любого другого положения этого Договора. Любые юридически недействительные или не имеющие законной силы положения договора следует считать независимыми и не связанными с другими положениями договора.

В подтверждение всего вышесказанного стороны оформляют этот Договор в день, указанный выше.

Свидетель составления юридического документа, заверяющий его своей подписью \_\_\_\_\_

Компания А

Фамилия, Организация

Свидетель составления юридического документа, заверяющий его своей подписью \_\_\_\_\_

Компания С

Фамилия, Организация

## Приложение 1

### Совместители (образец)

| Фамилия   | Должность                                                 | Заработная плата |
|-----------|-----------------------------------------------------------|------------------|
| Сотрудник | Вице-президент и главный операционный директор корпорации | \$ 00 тыс.       |
| Сотрудник | Директор по кадрам и производственной безопасности        | \$ 00 тыс.       |
| Сотрудник | Вице-президент и главный административный директор        | \$ 00 тыс.       |
| Сотрудник | Директор по развитию бизнеса                              | \$ 00 тыс.       |

## Приложение 2

### Обязанности совместителей

Вице-президент и главный операционный директор корпорации:

Директор по кадрам и производственной безопасности:

Вице-президент и главный административный директор:

Директор по развитию бизнеса:

## ДОГОВОР О ПРИОБРЕТЕНИИ АКЦИЙ

Договор о приобретении акций заключен \_\_\_\_\_, 200\_\_ г. между Компанией А, государственной корпорацией (именуемой в дальнейшем «Продавец»), головной офис которой рас-

полагается по адресу: \_\_\_\_\_, и **Компанией Б**, государственной компанией с ограниченной ответственностью (именуемой в дальнейшем «Покупатель»), головной офис которой располагается по адресу: \_\_\_\_\_.

## ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА

**А.** Продавец предоставляет услуги в области информационных технологий коммерческим и правительственным организациям.

**Б.** Покупатель и Продавец хотят создать [вставить тип компании] компанию под патронажем Продавца, которая будет поставлять [вставить описание товара или услуг].

**В.** Покупатель желает приобрести, а Продавец — продать Покупателю долю акций Продавца, представляющую собой [вставить процент] собственности Продавца, на условиях и в сроки, указанные ниже.

**Г.** Покупатель оформляет и доставляет Продавцу договор о подписке, в котором Покупатель выражает намерение приобрести [вставить количество паев] паев акционерного капитала Продавца по указанной ниже Покупной Цене.

Исходя из этих предпосылок, после зрелого и всестороннего их рассмотрения признав их достаточными и документированными, стороны сошлись на следующем:

**Раздел 1. Выпуск и приобретение акций.** В момент совершения сделки (указанный далее) Продавец должен выдать Покупателю необходимое количество акций акционерного капитала Продавца, так, чтобы Покупатель стал держателем [вставить процент] выпущенного и находящегося в обращении акционерного капитала Продавца, свободного от долгов и не подлежащего аресту. Покупатель и Продавец согласны с тем, что [вставить количество акций] акций — это то количество акций, которое будет передано Покупателю («Приобретенные акции»), и что когда они будут добавлены к [вставить количество акций] акций, уже выпущенных и находящихся в обращении, общее количество выпущенных и находящихся в обращении паев акционерного капитала Продавца составит [вставить общее количество паев] паев.

**Раздел 2. Цена.** Цена приобретаемой доли составляет [вставить цену] («Цена»).

**Раздел 3. Оплата.** В момент совершения сделки Покупатель должен выплатить Продавцу полную Цену наличными, посредством телеграфного перевода, чека или кассового чека.

#### **Раздел 4. Аудит**

4.1. Аудит Компании. В течение 15 (пятнадцати) дней после указанной даты Покупатель может с помощью одного или нескольких агентов, выбранных Покупателем, изучить бухгалтерские книги и отчеты Продавца («Период аудита»). Покупатель и агенты Покупателя сохраняют в строгой тайне всю финансовую информацию о Продавце и сведения, могущие представлять интерес для конкурентов, и позаботятся о неразглашении этой информации любой третьей стороне так же тщательно, как Покупатель защищает свою собственную финансовую информацию и информацию, могущую представлять интерес для конкурентов. Обязанность Покупателя приобрести «Приобретенные акции» и совершить эту сделку подтверждается фактом признания им отчета о финансовых делах Продавца благоприятным, исключительно на усмотрение Покупателя; однако если Покупатель получит неблагоприятный отчет о финансовых делах Продавца и решит не совершать сделки, то Покупатель представит Продавцу письменное уведомление не позднее чем через 10 (десять) дней после получения Покупателем этого отчета. После того как Продавец получит упомянутое уведомление от Покупателя, Договор следует считать окончательным, не имеющим силы и действия в дальнейшем.

4.2. Гарантии безопасности. Во время периода аудита Акционер должен предоставить Покупателю информацию, касающуюся Акционера, в том объеме, который необходим, для того чтобы Продавец произвел предварительную оценку того, насколько Акционер способен претендовать на категорию «Совершенно секретно» в соответствии с гарантиями безопасности Управления Министерства

обороны по оказанию помощи в обеспечении безопасности (Defense Security Assistance Agency — «DSAA»). Обязанность Покупателя приобрести «Приобретенные акции» и совершить эту сделку подтверждается, если покупатель даст благоприятную оценку способности Акционера соответствовать гарантиям безопасности «Совершенно секретно», по усмотрению Покупателя. В случае если Покупатель сделает вывод о том, что Акционер не соответствует гарантиям безопасности «Совершенно секретно», и решит не совершать сделку, Покупатель должен письменно уведомить Продавца о решении Покупателя как можно быстрее, но в любом случае не позднее, чем через 5 (пять) дней до даты совершения сделки. После того как Продавец получит уведомление Покупателя, Договор следует считать оконченным, не имеющим силы и действия в дальнейшем.

**Раздел 5. Сохранение сертификата бизнеса.** Продавец в настоящее время имеет сертификат Предприятия малого бизнеса и малого убыточного бизнеса («SDB»), выданный Управлением предприятиями малого бизнеса США («SBA»). Список юрисдикций, где Продавец сертифицирован как SDB и/или MBE, находится в Приложении А. Стороны признают, что для того чтобы Продавец сохранил свой сертификат Развития предприятия малого бизнеса, SBA должно одобрить приобретение Покупателем Приобретенных акций. Таким образом, условием того, что Покупатель обязан купить Приобретенные акции и завершить рассматриваемую здесь сделку, является одобрение SBA приобретения Покупателем Приобретенных акций. Продавец предоставит Покупателю копию решения SBA, как только получит его. Если SBA не одобрит приобретения Покупателем Приобретенных акций и Покупатель решит не закрывать сделку, то Покупатель должен письменно уведомить Продавца о решении Покупателя как можно быстрее, но в любом случае не позднее, чем через 5 (пять) дней после того как Покупатель получит копию решения SBA. После того как Продавец получит уведомление Покупателя, Договор следует считать оконченным, не имеющим силы и действия в дальнейшем.

## Раздел 6. Гарантии безопасности при отмене сделки

- 6.1. Ходатайство о гарантиях безопасности. Начиная с момента совершения сделки и после этого, Продавец и Покупатель должны предпринять все разумные меры для того, чтобы Акционер подал ходатайство и получил статус гарантий безопасности «Совершенно секретно» от DSAA. В случае, если Акционер не получил статуса гарантий «Совершенно секретно» от DSAA спустя год после совершения сделки, Покупатель должен получить право «отменить» эту сделку («Право отмены»).
- 6.2. Право отмены. Право отмены действует в течение тридцати (30) дней с момента первой годовщины совершения сделки («Период действия права отмены»), после чего срок действия Права отмены истекает. Для того чтобы воспользоваться Правом отмены, Покупатель должен письменно уведомить Продавца о своих намерениях в Период действия права отмены. Как только Продавец получит уведомление, стороны должны прийти к соглашению относительно даты, которая должна быть намечена не позднее, чем через 30 (тридцать) дней от даты получения уведомления, когда Продавец вернет Покупную цену Покупателю, за исключением доли Покупной цены, которую уже вернули Покупателю в соответствии с Разделом 7 этого Договора, а Покупатель вернет сертификаты Приобретенных паев Продавцу, после чего в дальнейшем ни одна из сторон не будет иметь перед другой никаких обязательств.

**Раздел 7. Рабочие задачи: частичный возврат Цены.** Право Продавца удержать всю Покупную цену зависит от выполнения Продавцом определенных производственных задач, указанных в приведенном далее Приложении Б. В случае, если эти производственные задачи не были выполнены спустя год после совершения сделки или ранее, то Продавец должен вернуть Покупателю, по письменному требованию Покупателя, ту часть [вставить оговоренную часть] Цены, которая пропорциональна доле невыполненных рабочих задач от общего количества рабочих задач,



перечисленных в Приложении Б. Требование Продавца о возврате пропорционального объема [вставить оговоренную часть] должно поступить не позднее, чем через 30 (тридцать) дней после годовщины совершения сделки. В случае если Покупатель не в состоянии заявить это требование в течение указанного выше тридцатидневного периода, право выдвигать это требование следует считать отмененным.

**Раздел 8. Представление сведений и гарантии Продавца.** Чтобы Покупатель купил Приобретенные акции и сделал инвестиции в Продавца, Продавец представляет и гарантирует Покупателю следующее:

- 8.1. Организация и устойчивое положение. Продавец является надлежащим образом организованной корпорацией, законно существующей, занимающей устойчивое положение с точки зрения штата \_\_\_\_\_, обладающей всей необходимой корпоративной властью для управления своей собственностью и занятием своей деятельностью, которой она владеет в настоящее время и которую осуществляет в настоящее время.
- 8.2. Права. У Продавца есть право и власть взять на себя и выполнить обязательства, предусмотренные данным Договором.
- 8.3. Необходимое согласие. За исключением указанного в Разделе 5 или в той или иной форме письменно сообщенного Покупателю, не требуется никакого согласия или одобрения со стороны любых общественных организаций или властных структур, равно как и никакого согласия или отказа от прав со стороны любых сторон на аренду, лицензии, франшизы, разрешения, контракты, соглашения или другие инструменты, чтобы Продавец мог в законном порядке осуществить действие, указанное в данном Договоре. Осуществление действий, указанных в Договоре, не влечет за собой нарушения федеральных статутах или местного законодательства, постановлений муниципальных органов, предписаний и правил, а также статуса корпорации, уставных норм и резолюций Продавца.

- 8.4. Выпущенные акции. Акционер является единственным держателем ценных бумаг Продавца и в качестве такового является собственником и держателем [вставить количество паев] паев акционерного капитала Продавца, что составляет весь выпущенный и находящийся в обращении акционерный капитал Продавца («Доля акционера»). Акции Доли акционера были выпущены надлежащим образом, полностью оплачены и не подлежат обложению налогами.
- 8.5. Паи Акционера, свободные от удержаний и долгов. Паи Акционера свободны от каких-либо удержаний, долгов и соглашений, в том числе от соглашений между акционерами и о голосующих трастах.
- 8.6. Приобретенные паи. При передаче Покупателю Приобретенные паи должны быть полностью оплачены и не подлежат налогообложению, должны быть свободны от любых удержаний и долгов, не должны являться предметом каких-либо соглашений, в том числе соглашений между акционерами и о голосующих трастах, за исключением Договора между Акционерами, заключенным поименованными здесь сторонами, который рассматривается в Разделе 10 настоящего Договора.
- 8.7. Активы Корпорации. Приложение В к настоящему Договору, прилагаемое к нему и являющееся его частью, перечисляет и описывает все активы, принадлежащие без каких-либо оговорок на момент заключения настоящего Договора Продавцу, являющиеся собственностью Продавца или сданные Продавцу в аренду. Продавец является единственным владельцем всех этих активов. Ни один из перечисленных активов не подлежит каким-либо удержаниям и не является предметом долговых обязательств, за исключением тех, которые перечислены в Приложении В.
- 8.8. Обязанности корпорации. В Приложении Г, прилагаемом к настоящему Договору и являющемся его частью, перечислены и описаны долги и обязанности Продавца на дату заключения настоящего Договора, с указанием

фамилий и адресов всех кредиторов Продавца, сумма долга каждому кредитору и крайний срок выплаты долга или выполнения обязанности.

8.9. Финансовое положение Корпорации. Приложение Д, прилагаемое к настоящему Договору и являющееся его частью, является подлинной и точной копией последнего финансового отчета Продавца, состоящего из финансового баланса от [вставить дату] и декларации о доходах за год, заканчивающийся [вставить дату]. Прилагаемый финансовый отчет представляет собой подлинное и точное описание финансового положения Продавца на указанный день. В финансовом положении Продавца не произошло никаких материальных изменений с момента написания финансового отчета и до момента совершения сделки, за исключением тех изменений, которые происходят в результате регулярной деятельности бизнеса Продавца.

8.10. Отсутствие незаконченных и грозящих судебных разбирательств. Нет никаких уголовных, имущественных или административных исков, возбужденных против Продавца или в которых Продавец выступает в качестве истца, ответчика, просителя или ответчика по апелляции, за исключением тех, которые перечислены в Приложении Е, которое прилагается к настоящему Договору и является его частью. Продавец не предполагает начинать каких-либо действий, связанных с уголовными, имущественными или административными делами, в которых он был бы истцом или ответчиком. Нет никаких уголовных, имущественных или административных судебных разбирательств, в которых Продавец предполагает участвовать или к которым предполагается привлечение Продавца.

8.11. Недопустимость новых контрактов до совершения сделки. Продавец не будет заключать никаких новых контрактов и соглашений с момента заключения настоящего Договора и до момента совершения сделки, за исключением тех, которые связаны с нормальной активностью бизнеса Продавца.

- 8.12. Дивиденды. Совет директоров Продавца не объявляет о выплате каких-либо дивидендов с момента представления прилагаемого бухгалтерского баланса до момента заключения настоящего Договора, что описано в Разделе 8.9. Не существует никаких невыплаченных дивидендов, о которых было бы объявлено ранее. С момента заключения настоящего Договора и до момента совершения сделки, Совет директоров Продавца не будет провозглашать выплату дивидендов.
- 8.13. Запрет на повышение заработной платы и прием новых сотрудников. С момента подписания настоящего Договора и до момента совершения сделки Продавец не будет повышать заработную плату сотрудникам или принимать на работу новых сотрудников, не заручившись предварительно письменным согласием Покупателя.
- 8.14. Действующая организация. В момент совершения сделки Продавец будет представлять собой действующую организацию. При несоблюдении этого условия Покупатель может счесть Договор утратившим силу и настаивать на возвращении любых сумм, которые Покупатель уплатил Продавцу в счет Покупной цены за Приобретенные акции. По возвращении Продавцом этих сумм, а Покупателем — сертификатов акций, представляющих собой Приобретенные паи, действие настоящего Договора будет закончено, он не будет иметь никакой силы или последствий в дальнейшем, а у Покупателя и Продавца более не будет никаких прав и обязанностей по отношению друг к другу.
- 8.15. Руководящие работники и директора. Руководящие работники и директора Продавца перечислены в Приложении Ж, прилагаемом к настоящему Договору и являющемся его частью. С момента заключения настоящего Договора и до момента совершения сделки Продавец не будет избирать никаких новых или дополнительных директоров или назначать других или новых руководящих работников.

8.16. Существующие контракты найма. В Приложении 3 содержится список всех контрактов найма и соглашений о выплате пенсий, премий, доли от прибыли, получении акций и других соглашений Продавца, которые обеспечивают выплату вознаграждений и премий сотрудникам. Насколько известно Продавцу, Продавец выполняет обязательства по всем этим соглашениям.

**Раздел 9. Представление сведений и гарантии Покупателя.** Чтобы пробудить Продавца продать Приобретенные паи, Покупатель представляет и гарантирует Продавцу следующее:

9.1. Организация и устойчивое положение. Покупатель является надлежащим образом организованной компанией с ограниченной ответственностью, законно существующей, занимающей устойчивое положение с точки зрения штата \_\_\_\_\_, обладающей всей необходимой корпоративной властью для управления своей собственностью, которой она владеет в настоящее время, и занятием своей деятельностью, которую осуществляет в настоящее время.

9.2. Права. У Покупателя есть право и власть взять на себя и выполнить обязательства, предусмотренные данным Договором.

9.3. Необходимое согласие. Не требуется никакого согласия или одобрения со стороны любых общественных организаций или властных структур, равно как и никакого согласия или отказа от прав со стороны любых сторон на аренду, лицензии, франшизы, разрешения, контракты, соглашения или другие инструменты, чтобы Покупатель мог в законном порядке осуществить действие, указанное в данном Договоре. Осуществление действий, указанных в Договоре, не влечет за собой нарушения федеральных статуты или местного законодательства, постановлений муниципальных органов, предписаний и правил, а также организационных, оперативных соглашений или резолюций Покупателя.

**Раздел 10. Соглашение между акционерами.** В момент совершения сделки и как условие этого Продавец и Покупатель оформляют и заключают между собой Договор между акционерами, форма которого приведена в Приложении I, прилагаемом к настоящему Договору для справок.

**Раздел 11. Соглашение между акционерами.** Покупатель является филиалом и/или имеет отношения с Компанией С («Компания С»). В момент совершения сделки и как условие этого Покупатель должен побудить Компанию С заключить Договор о совместном использовании рабочей силы с Продавцом (форма Договора прилагается в Приложении II).

**Раздел 12. Договор о найме.** В момент совершения сделки и вследствие ее Продавец и Акционер заключают между собой Договор о найме, форма которого приведена в Приложении III).

**Раздел 13. Документы, которые необходимо представить Покупателю в момент совершения сделки.** В момент совершения сделки Продавец должен предоставить Покупателю следующее:

- 13.1. Акционерные сертификаты. Акционерный сертификат, представляющий [вставить количество долей] долей акционерного капитала Продавца, полностью оплаченный и свободный от налогообложения;
- 13.2. Заключение Консультационного совета Продавца. Заключение Консультационного совета Продавца относительно таких вопросов, как судебные тяжбы, возможности и власть Продавца заключать настоящий Договор и совершать настоящую сделку, соблюдение Продавцом правовых норм и тому подобные вещи, имеющие отношения к настоящей сделке;
- 13.3. Договор между акционерами. Договор между акционерами, форма которого приведена в Приложении I и который, в дополнение к ряду других соглашений, должны заключить между собой поименованные стороны в момент совершения сделки;
- 13.4. Договор о совместном использовании рабочей силы, форма которого приведена в Приложении II и который



должны заключить между собой стороны в момент совершения сделки.

**Раздел 14. Документы, которые необходимо представить Продавцу в момент совершения сделки.** В момент совершения сделки Покупатель должен предоставить Продавцу следующее:

- 14.1. Покупная цена. Удостоверенный чек или кассовый чек на сумму Покупной цены, являющийся документом к оплате Продавцу;
- 14.2. Заключение Консультационного совета Покупателя. Заключение Консультационного совета Покупателя относительно таких вопросов, как судебные тяжбы, возможности и власть Покупателя заключать настоящий Договор и совершать настоящую сделку, соблюдение Продавцом правовых норм и тому подобные вещи, имеющие отношения к настоящей сделке;
- 14.3. Договор между акционерами. Договор между акционерами, форма которого приведена в Приложении I и который, в дополнение к ряду других соглашений, должны заключить между собой поименованные стороны в момент совершения сделки;
- 14.4. Договор о совместном использовании рабочей силы, форма которого приведена в Приложении II и который должны заключить между собой стороны в момент совершения сделки;
- 14.5. Договор о найме. Договор о найме, форма которого приведена в Приложении III, должен быть заключен между Акционером и Продавцом в момент совершения сделки.

**Раздел 15. Выборы высших должностных лиц.** Продавец согласен с тем, что сразу же после совершения сделки совет директоров Продавца выберет следующих людей на соответствующие должности, указанные после их фамилий:

|         |                                             |
|---------|---------------------------------------------|
| Фамилия | Президент и генеральный директор корпорации |
| Фамилия | Вице-президент и директор по операциям      |
| Фамилия | Директор по кадрам                          |
| Фамилия | Вице-президент и исполнительный директор    |

Фамилия \_\_\_\_\_ Директор по вопросам развития бизнеса

Продавец согласен при необходимости внести поправки в свой устав, чтобы ввести в корпорацию упомянутые выше должности. Перечисленные здесь должности подразумевают исполнение обязанностей, указанных в Приложении IV.

**Раздел 16. Время и место совершения сделки.** Совершение сделки будет происходить в офисе Продавца, расположенном \_\_\_\_\_ [вставить адрес] 200 \_ г. или ранее (Дата совершения), или в другое время и в другом месте, о чем стороны могут договориться в письменном виде.

**Раздел 17. Издержки, связанные с проведением сделки.** Стороны поровну разделят между собой все издержки и затраты на проведение настоящей сделки, в том числе без каких-либо ограничений и вознаграждение за услуги специалистов, внесенное любой из сторон.

**Раздел 18. Обязательства по Договору.** Этот Договор создает обязательства и будет иметь юридическое действие для наследников, душеприказчиков, администраторов, представителей, наследников и правопреемников сторон.

**Раздел 19. Применяемый закон.** Этот Договор должен быть создан в соответствии с законодательством штата \_\_\_\_\_, в котором Продавец является юридическим лицом.

В подтверждение всего вышесказанного Продавец и Покупатель распорядились, чтобы за них расписались их должным образом уполномоченные должностные лица в день, указанный выше.

Свидетель составления юридического документа, заверяющий его своей подписью \_\_\_\_\_

Компания А (Продавец)

От имени компании \_\_\_\_\_ Фамилия, Президент

Свидетель составления юридического документа, заверяющий его своей подписью \_\_\_\_\_

Компания Б (Покупатель)

От имени компании \_\_\_\_\_ Фамилия, Член Правления

Акционер принимает участие в оформлении этого Договора только для того, чтобы признать свои обязательства, перечисленные в Разделах 4.2 и 12 настоящего договора.

Свидетель составления юридического документа, заверяющий его своей подписью \_\_\_\_\_.

Акционер, индивидуально  
\_\_\_\_\_.

## ДОГОВОР О ПОДПИСКЕ ПРИ ЭМИССИИ АКЦИЙ

Компания А

Улица, адрес

Город, почтовый индекс

Уважаемые дамы и господа!

Компания Б, компания с ограниченной ответственностью штата \_\_\_\_\_ (именуемая далее «Компания Б»), предлагает купить у Компании А, корпорации штата \_\_\_\_\_ (именуемой в дальнейшем «Компания») [вставить количество паев] паев ее акционерного капитала (каковые паи будут в дальнейшем именоваться здесь «Акции») по совокупной покупной цене [вставить цену].

Компания Б понимает, что эти акции не были зарегистрированы в Комиссии по ценным бумагам и биржам (SEC) в соответствии с Законом о ценных бумагах от 1933 г. и подлежат продаже и выпуску согласно разделу 3(b).

Компания Б понимает также, что эти Акции не подпадают под классификацию штата \_\_\_\_\_ или под законы о ценных бумагах какого-либо другого штата и подлежат продаже и выпуску согласно исключениям из классификации штата \_\_\_\_\_, перечисленным в разделе 00-000(0) Закона о ценных бумагах штата \_\_\_\_\_.

Чтобы Компания продала и выпустила Акции, и понимая, что Компания в предстоящей регистрации Акции будет руководствоваться этим Законом, Компания Б предлагает и гарантирует следующее:

1. Компания Б приобретает Акции ради помещения капитала, за свой собственный счет, не для продажи, не имея намерения ликвидировать их или получить процент.

2. Приобретение Акций Компанией Б не происходит вследствие публикации каких-либо рекламных объявлений или настойчивых просьб в любой форме.
3. Компания Б понимает, что Акции будут принадлежать ей в течение неопределенно долгого срока, до тех пор, пока они не будут зарегистрированы в соответствии с Законом и не попадут под квалификацию соответствующих законов штата о ценных бумагах, или до тех пор, пока Акции не попадут под действие исключения из этой регистрации и квалификации, что сделает возможными любые операции с ними в дальнейшем. Следовательно, Компания Б соглашается на то, что Акции не будут проданы без регистрации в соответствии с Законом и без квалификации согласно соответствующим законам штата о ценных бумагах или согласно исключениям из этих законов. Компания Б понимает, что в настоящее время у Компании нет планов относительно регистрации или квалификации Акций и что у Компании нет обязательств зарегистрировать или квалифицировать Акции для их продажи в дальнейшем Компанией Б.
4. Компания Б знает о сроках действия Правила 144, принятого SEC в качестве Закона, говорящего об условиях, на которых «блокированные ценные бумаги» (под эту категорию могут подпадать Акции) могут быть переданы без регистрации согласно Закону. Компания Б понимает, что Правила 144 может оказаться недостаточно для дальнейших трансфертов Акций даже по истечении двухгодичного срока после выплаты полной покупной цены за Акции, поскольку информация, необходимая в соответствии с требованиями Правила 144 (с), возможно, не станет публично распространяться Компанией. Компания Б понимает также, что у Компании нет никаких обязательств перед Компанией Б распространять эту информацию, чтобы Правило 144 распространялось на дальнейшие трансферты с Акциями.
5. Компания Б понимает, что ограничения на передачу Акций должны быть напечатаны на бланках сертификатов; этот текст должен гласить следующее: