

**Проект Тасис по
распространению
технической
информации
(ПРТИ)**

tdp2@pophost.eunet.be

The logo consists of the letters 'TDP' in a large, bold, white, sans-serif font. The letters are set against a dark, solid rectangular background. A thin white horizontal line is positioned directly beneath the 'P'.

Вниманию пользователей:

документация, подготовленная ПРТИ, предназначена для использования только в качестве информационных руководств, и должна быть истолкована пользователями в соответствии с их собственными задачами. Все права на данную документацию принадлежат Европейской Комиссии, тем не менее материалы могут использоваться в любых целях, кроме коммерческих.

Настоящий технический документ "**Как начать свой бизнес - Создание совместных предприятий**" был выполнен подрядчиком NI-CO (Белфаст, ВБ) в рамках проекта Тасис Европейского Техническое содействие для Агенства по Развитию Предпринимательства.



АРП

Тренинг-курс
Как начать свой бизнес

Раздел 4

Создание Совместных Предприятий



4.0. Создание совместных предприятий

4.1. Виды делового сотрудничества

Совместные предприятия - это один из многих видов делового сотрудничества, наиболее известный и распространенный в Украине.

Тем не менее, существует множество других видов делового сотрудничества, предполагающие разную степень интеграции партнеров и капиталовложений.

Деловое сотрудничество - это коммерческая деятельность, которая обеспечивает обоюдную выгоду его участников. Ваш выбор делового сотрудничества будет зависеть от конкретных обстоятельств и ваших требований. Может случиться, что Вы начнете заниматься дистрибьюторской деятельностью с целью исследования рынка, а затем, оценив свои достижения, перейти к лицензированному производству.

4.1.1. Основными видами делового сотрудничества являются:

- Торговые контракты
- Фрэнчайзинг
- Встречный маркетинг
- Субконтракты
- Соглашения по лицензированию
- Тренинг
- Совместные инвестиции
- Совместное производство
- Совместные исследования и разработки
- Совместные предприятия

Таким образом, совместные предприятия - наивысшая форма партнерского сотрудничества. Это происходит в виде **слияния** компаний или **создания нового предприятия**.

4.2. Общие правила создания СП.

Деловое сотрудничество приводит к созданию СП в случаях, когда:

- у другой стороны есть продукция или технология, дополняющая Ваш бизнес;
- обе стороны работают в одной отрасли и объединение ресурсов и совместная работа взаимовыгодны;
- у одной из сторон есть выход на обширный рынок, а другая обладает продукцией и технологией;

4.2.1. СП является результатом нахождения обеими сторонами преимуществ, которые дает сотрудничество. Наиболее важно, чтобы выбранный партнер разделял Ваши взгляды относительно целей Вашей совместной деятельности, а также относительно направлений развития вашего бизнеса.

Собственность совместного предприятия может распределяться поровну 50:50 или же кому-то из партнеров может принадлежать большая ее часть.

Практически, владелец большей доли собственности имеет в своих руках контроль за всей деятельностью. Распределение собственности зависит от партнеров и оговаривается в соглашении, подобном лицензионному соглашению.

Как правило, СП создается в случае, когда разработан уникальный продукт или процесс с явными преимуществами на определенном рынке. Не обладая такими преимуществами очень трудно завоевать доверие и обеспечить финансирование.

4.3. Основные этапы в процессе создания СП:

- оценка состояния предприятия с целью определения его готовности для создания СП;
- поиск партнера для создания СП;
- начало и проведение переговоров

4.3.1. Следует помнить:

1. Не пытайтесь прибегнуть к созданию СП как к способу решения проблем Вашей фирмы, так Вы никогда не достигнете успеха. Совершенно бесполезно пытаться создать СП, когда Ваше предприятие “на коленях”.

2. Партнер всегда пойдет Вам навстречу, если:

- у вас сильное предприятие,
- которое работает в процветающей отрасли
- и имеет сильное и способное руководство.

4.4. Как определить готова ли Ваша компания к созданию СП

Шаг 1. Анализ ситуации и состояния дел предприятия

Это первый шаг в процессе делового сотрудничества, который должен продемонстрировать, в состоянии ли компания продвигаться вперед по избранному пути. В первую очередь, предприятие должно проанализировать состояние своих дел, чтобы знать свои преимущества и недостатки.

Предприятие должно иметь необходимые ресурсы:

- Финансовые
- Управленческие
- Производственные
- Маркетинговые

Деловое сотрудничество должно составлять часть стратегии предприятия.

В любом случае, ваша компания должна определить, что она может дать потенциальному партнеру.

Вы должны знать свои преимущества и недостатки!

Шаг 2. Что Вы можете предложить?

- Почему какая-то компания захочет с Вами иметь дело?
- Можете ли Вы предложить какие-либо выгоды\преимущества другой фирме?

Возможные выгоды могут быть:

- Низкие цены
- Выход на новый рынок
- Знание местного рынка
- Более выгодные условия сбыта
- Технические знания

Ответив на эти вопросы, Вы сможете лучше понять, в чем возможное преимущество Вашего предприятия.

(У Агентства имеется модель бизнес анализа, предназначенная для того, чтобы помочь Вам оценить функциональные аспекты Вашего бизнеса. Результатом анализа должен быть обзор ваших сильных сторон и недостатков, Ваших конкурентных преимуществ).

Вы должны знать, что вы можете предложить потенциальному партнеру!

Шаг 3. “Спецификация”

Если Вы решили идти вперед, Вам необходимо четко определить , какие возможности для бизнеса Вы ищете. Это может быть следующее:

- конечный продукт
- новый рынок
- более современный продукт или технология
- возможность разнообразить свою деятельность
- ниша на рынке

4.5. Как найти подходящего партнера

Возможно, это будет самый мучительный шаг, поскольку необходимо будет затратить достаточно много усилий на поиски реальных возможностей.

Как только Вы нашли потенциальную деловую возможность, необходимо провести ее оценку на основе имеющейся первоначальной информации.

Процесс определения партнера можно подразделит на 3 этапа.

4.5.1. Сбор идей.

В первую очередь, необходимо определить возможные источники полезной информации.

Существует целый ряд специализированных источников по поиску деловых возможностей. Агентство также предлагает свою помощь в ориентации в источниках информации, а также непосредственно в поиске партнеров.

4.5.1.1. Некоторые из источников приведены ниже:

Публикации	<i>Статистическая информация Каталоги Рыночные исследования Бизнес газеты и журналы</i>
Торговые выставки	
Конференции	<i>Выставки и семинары</i>
Справочники	<i>Компасс</i>
Базы данных	
Контакты	<i>Консультанты Консультанты по международному маркетингу Настоящие и потенциальные клиенты, поставщики и конкуренты</i>
Ассоциации	<i>Торговые палаты Торговые и профессиональные ассоциации</i>
Правительственные организации	
Исследовательские институты и университеты	

Имеет смысл иметь сотрудника, который бы координировал собранную информацию, обеспечивая оптимальное использование различных источников.

4.5.2. Оценка идей

Следующим шагом является оценка идей - *отбор ряда потенциальных возможностей, которые можно проанализировать более детально.*

Оценка идей должна происходить по критерию важности для вашей компании.

Самый простой способ ранжирования идей - распределение их по степени привлекательности. Критерий отбора будет зависеть от каждой конкретной компании, хотя общими основаниями могут служить:

- ⇒ Потенциальная прибыльность
- ⇒ Необходимые капиталовложения
- ⇒ Потенциальный рынок
- ⇒ Препятствия на пути завоевания рынка
- ⇒ Преимущества и недостатки конкурентов
- ⇒ Технический уровень
- ⇒ Восприятие продукции

По окончании предварительного отбора-"просеивания" отобранные идеи нуждаются в детальном анализе по следующим функциональным областям:

- ◆ **Техническая:** Какие необходимы ресурсы и знания?

Каковы основные задачи, связанные с идеей?
Каковы препятствия?
Опробованы ли технология и продукт?

- ◆ Маркетинг
 - Каков потенциальный рынок?
 - Какова конкуренция?

- ◆ Менеджмент и производство:
 - Какие специалисты (с какой квалификацией) необходимы?
 - Каковы потребности в их обучении?
 - Каковы необходимые мощности?

В процессе поиска появятся варианты, которые также необходимо оценить. Процесс оценки поможет Вам определить “**спецификацию**” по партнеру и сконцентрироваться на небольшом количестве идей, имеющих реальный потенциал.

4.5.3. Потенциальные Партнеры.

Следующим шагом является собственно поиск потенциальных партнеров.

При этом следует обратить внимание на следующее:

- ◆ Основные преимущества и возможности партнера
- ◆ Предлагаемые преимущества
- ◆ Информация о продукции
- ◆ Область интересов вашего предприятия
- ◆ Данные о компании - потенциальном партнере
- ◆ Описание потенциального партнера, которого Вы ищете
- ◆ Желаемый вид сотрудничества

Вы должны достаточно знать о компании, перед тем как “сделать ей предложение”!

4.5.3.1. Очень важно знать, где искать. Вам необходимо знать, какой продукцией славятся те или иные страны.

К примеру, в Ирландии хорошо развита пищевая промышленность, таким образом, партнера по переработке пищевой продукции лучше искать в Ирландии. В Италии и Франции лучше искать партнера по производству обуви и одежды, в Швейцарии - часов. Бельгия славится производством кондитерских изделий, Голландия - цветами и овощами. В Германии лучше искать партнера по производству различной техники.

Следующим шагом после определения ряда подходящих предприятий является первое знакомства с ними.

4.6. Как начинать и вести переговоры

Первым шагом в установлении контакта является **почтовая корреспонденция**.

Было бы неправильным пытаться заинтересовать своих адресатов, направляя им письма одного и того же содержания. Чтобы достичь наилучших результатов необходимо найти индивидуальный подход к каждому адресату. Если у Вас есть контакты в необходимой стране, ваши знакомые могут облегчить вашу задачу знакомства с потенциальный партнером.

Потенциальному партнеру необходимо предложить пакет информации, который, обычно, включает брошюры и другую рекламную информацию, помогающую в продвижении вашей компании и завоевании доверия.

Необходимо решить, вести ли переговоры одновременно с несколькими компаниями или делать это по очереди. Вам также необходимо решить кто будет заниматься установлением контактов. Многие предпочитают лично посещать компании, хотя можно воспользоваться услугами консультанта. Агентство по Развитию Предпринимательства располагает специализированными программами и необходимыми контактами для упрощения этого процесса.

После отправки письма следует сделать телефонный звонок для более детального обсуждения предложения. Может возникнуть необходимость неоднократных контактов для организации встречи.

Первое письмо, как первый контакт с потенциальным партнером, имеет особое значение. Поэтому, если в Вашем проекте участвует третье лицо и оно первым вступает в контакт с потенциальным партнером, необходимо позаботиться о том, чтобы третье лицо, которое будет действовать от Вашего имени, предоставило правильную информацию и позаботилось об имидже Вашей фирмы.

4.6.1. Учтите следующие рекомендации:

- Использование языка адресата увеличивает шансы на успех.
- Придерживайтесь логики и ясности в изложении.
- Объясните почему Вы хотите войти в контакт с компанией.
- Ваше имя, полномочия.
- Род деятельности вашей фирмы, область потенциального интереса.
- Обоюдные выгоды от сотрудничества.
- Убедитесь, что ваше письмо адресовано конкретному лицу, имеющему полномочия принимать решения.
- По возможности дайте информационно-рекламные материалы.
- Чем более профессионален внешний вид вашего послания, тем больше доверие к вашей фирме.

4.7. Презентация

Во время первой встречи рекомендуется дать краткую информацию о Вашей фирме, чтобы Ваши партнеры имели хорошее представление о Вашем положении. Это облегчит взаимопонимание при обмене деталями.

Коснитесь следующих вопросов:

- Описание компании
- Виды продукции
- Рынок
- Ваши потребности, взгляд на будущее
- Почему Вы предлагаете партнерство

Важно завоевать доверие слушателя.

Подготовьте план переговоров, чтобы обе стороны четко представляли, чего они хотят достичь.

Одной из важнейших задач первой встречи, как, впрочем и последующих - установление добрых личных взаимоотношений. Если ваша “кухня” не удалась, у вашей затеи нет будущего.

4.8. Оценка возможностей.

Перед тем как “хвататься” за какую-либо возможность делать бизнес, важно определить, учли вы все мелочи. Вы должны быть уверены, что эта деловая возможность совпадает с вашей деятельностью.

Перед коммерческой оценкой деловой возможности в первую очередь следует проверить права собственности и технологию.

В дальнейшем Вам следует определить так называемые **“Права интеллектуальной собственности”** партнера, которые *включают патенты, авторские права, торговые марки и ноу-хау.*

Если Вы хотите приобрести новую технологию, как определить насколько это “новая” технология, каков ее коммерческий потенциал, существует ли рынок для этой технологии?

4.8.1. Примите во внимание следующее:

- Стадию разработки продукта готов ли продукт к поступлению на рынок?
- Успешность использования продукта- апробирован ли продукт, нужны ли предприятию средства для проведения тестов?
- Затраты на производство?

- Затраты на последующие разработки?
- Техническая помощь - получите ли Вы помощь лицензента?
- Доработки

4.9. Проведение переговоров.

Переговоры - это процесс обмена информацией с другой стороной. Перед тем как сесть за стол переговоров необходимо завершить оценку всех коммерческих и технических аспектов сотрудничества чтобы быть готовым к подписанию юридического документа, который и будет регулировать Ваше дальнейшее сотрудничество.

Процесс переговоров можно подразделить на четыре этапа:

- 1. Цели.**
- 2. Планы и прогнозы.**
- 3. Встречи.**
- 4. Соглашения.**

Любой договор должен быть результатом взаимного соглашения.

Коммерческие и технические аспекты должны быть уже выяснены, и на этом основании должны быть определены предметы для переговоров. Их следует расположить в следующей последовательности:

- условия, имеющие, принципиальное значение
- предпочтительные варианты
- варианты для обсуждения.

Определите круг моментов, по которым следует проявить гибкость.

Хорошо если у Вас будет информация о другой стороне, по возможности, об их интересах и о том, насколько важна для них сделка. Если Вы ведете переговоры группой, договоритесь заранее о том, кто из Ваших коллег будет оратором. По возможности, составьте проект соглашения.

4.9.1. Когда Вы встречаетесь для проведения переговоров, постарайтесь учесть следующие моменты:

- составьте план
- сообщите общую информацию о себе, пока Вы будете пытаться получить больше информации о своем партнере
- сначала сообщайте хорошие новости
- корректируйте или совершенствуйте свой план в зависимости от обстоятельств
- не бойтесь попросить “тайм аут” для обсуждения сложных моментов со своими коллегами или для сбора дополнительной информации
- выясните, насколько гибким может быть ваш партнер
- помните о своих задачах и о том, к чему Вы стремитесь

- запишите все достигнутые соглашения, убедитесь, что обе стороны получили копии соглашений

В процессе переговоров по проекту или разделам договора полезно составлять список согласованных моментов. Такой список окажется особенно полезным ко времени завершения переговоров.

Другой способ вести переговоры - это *подготовить проект соглашения*, а также список вопросов для обсуждения.

4.9.2. Для достижения соглашения полезно помнить следующее:

- * если хотите остаться в выигрыше, помните, что в выигрыше должны остаться обе стороны
- * если Вы идете на уступки, делайте это маленькими шагами, в противном случае Вам могут перестать доверять
- * не тратьте время на обсуждение невозможного
- * старайтесь быть конструктивным
- * убедитесь, что Вы имеете дело с человеком, имеющим полномочия заключать соглашения
- * Необходимо обратить главное внимание на то, что ни в коем случае не следует предлагать партнеру то, что для него заранее проигрышно - в конечном счете это приведет и к вашему проигрышу.

4.10. СОДЕРЖАНИЕ СОГЛАШЕНИЯ

Участники
Определение прав
Полномочия
Ограничения прав
Оплата
Доработки
Техническая помощь
Ответственность сторон
Продолжительность соглашения
Статьи соглашения
Процедура решения споров
Ликвидация
Конфиденциальные вопросы
Законодательство которой из стран

Для завершения работы над договором понадобится помощь юриста. Однако, при этом вы должны отстаивать сами интересы своей фирмы.

4.11. Обычные ошибки в проведение переговоров:

- Попытки избегать сложных вопросов
- Демонстрировать партнеру насколько важно для вас соглашение
- Приносить в жертву долгосрочные преимущества ради насущных потребностей, только потому, что Ваши предложения могут вызвать возражения или недовольство
- Соглашаться обо всем в общем не обсуждая детали
- Предлагать неприемлемые решения своим партнерам.

MJ4V2.DOC - DSM
© Copyright 1995, ADE