

# SĖKMINGA VERSLO PARTNERYSTĖ:

*ką turėtų žinoti įmonės?*



LIETUVOS EKONOMINĖS PLĖTROS AGENTŪRA



# SĖKMINGA VERSLO PARTNERYSTĖ: ką turėtų žinoti įmonės?

*Kai turite surasti gerą verslo partnerį, nustatyti tikslus, derėtis dėl sutarčių ir, pagaliau, pradėti bendradarbiavimą, negalite improvizuoti.*

- Kokių atsargumo priemonių turėtumėte imtis?
- Kokių procedūrų turėtumėte laikytis?
- Kokias kliūtis turėtumėte išsiaiškinti?
- Kai viskas pasakyta ir atlikta, kaip galite įsitikinti, kad jūsų partnerystei ir jos parengimui yra tinkamai vadovaujama?

Atsakymus į šiuos klausimus rasite perskaitę šėis chronologinius proceso, kaip sukurti partnerystę, etapus, su kuriais siūlome susipažinti.

## SĖKMINGOS PARTNERYSTĖS KŪRIMO ETAPAI

### 1. Nustatykite partnerystės tikslą ir profilį.



Partnerystė turi siekti jūsų bendrovės tikslų, kurie yra grindžiami jos pačios augimo strategija. Prieš nustatydami kriterijus galimai partnerystei, pirmiausiai turėsite apibrėžti jos paskirtį, tipą ir profilį.

#### 1.1. Iš anksto atlikite strateginę analizę!

Jūs galite priimti sprendimą ieškoti partnerio ar dirbti kartu pagal atskirą prašymą tik tuomet, jei-

gu tai atitinka jūsų bendrovės bendrą strategiją. Taigi, pirmame etape reikės atlikti būtinas analizes, remiantis jūsų bendrovės augimo strategija. Galite pradėti, atsakydami į šiuos tris klausimus:

- kokie yra jūsų bendrovės strateginiai veiksniai?
- kokie yra iš to išplaukiantys strateginiai tikslai?
- ar darbas su kita bendrove gali padėti jums siekti šių tikslų? Jeigu taip, koks turi būti jo pobūdis, profilis, tikslas ir kriterijai, kad šis bendradarbiavimas būtų sėkmingas?

Jeigu jūsų strategija nėra aiškiai apibrėžta, svarbu, kad jūs ją išsiaiškintumėte dabar, prieš pradedant bet kokius tolimesnius žingsnius, siekiant bendradarbiavimo. Norėdami padėti jums apibrėžti ir įvertinti jūsų sugebėjimus steigti tarptautines partnerystes, siūlome įvertinimo sistemą, kuri, savaime aišku, turi būti pritaikyta prie jūsų sąlygų.

#### 1.2. Į kokius strateginius veiksnius reikia atsižvelgti?

Analizuojant strateginius veiksnius, reikia laikytis sistemingo metodo, kurį pirmiausiai sudaro šie dalykai:

- jūsų stiprybių ir silpnybių analizė. Turite įvertinti jūsų verslo užduotims atlikti reikalingos profesinės patirties ir meistriskumo lygį, t.y. veiklos srities, kuriose jūs esate konkurencingi. Šios srities apibūdinimas yra bet kokios kolektyvinės ar partnerystės strategijos kūrimo pagrindas;

• rinkos analizė. Svarbu nustatyti konkurencinius pranašumus, savo verslą palyginant su sąlygine jūsų konkurentų verte;

- technologinės, reglamentacinės ir socialinės aplinkos analizė. Verslo analizė taip pat reiškia jūsų bendrovės gebėjimą susidoroti su svarbiausiais ją įtakančiais veiksniais, tuo pademonstruojant sugebėjimą numatyti.

### 1.3 Kokių tikslų turite siekti?

Tolesnis logiškas partnerystės kūrimo žingsnis yra apibrėžti įvairias veiklos kryptis, kuriomis būtų formuojama pasirinkta strategija. Tai turi atspindėti bendruose tiksluose: padidinti rinkos dalį vykdant eksportą, išplėsti produktų liniją, sumažinti gamybos sąnaudas, sutrumpinti pristatymo laiką, kt. Siekiant šių tikslų bendradarbiavimas gali būti visai veiksmingas. Svarbu sudaryti pagrindą šiam bendradarbiavimui. Neturėtumėte dirbti su kitomis bendrovėmis vien todėl, kad partnerystės dabar madingos. Savo sprendimą turėtumėte grįsti esamos padėties analize, atsižvelgiant į bendrovės stipriąsias ir silpnąsias puses (ir dėl to, į jos poreikius). Šioje pakopoje turite racionaliai apmąstyti savo sekantį žingsnį. Visuomet privalote turėti omenyje, kad jeigu jums reikia partnerio, jis turi siekti aiškiai apibrėžto tikslo, kuris atspindi jūsų firmos bendrą strategiją.

## 2. Veiksmingai vykdykite partnerio paiešką



Kaip galite rasti tinkamą partnerį? Kitaip tariant, kaip galite rasti partnerį, atitinkantį aukščiau nurodytą partnerystės paskirtį, pobūdį ir profilį? Nors kartais tiesa, jog kai kurie dalykai įvyksta atsitiktinai, sudėtingame verslo pasaulyje tai nėra patikima. Būtina sudaryti informacijos sistema, kurios leistų potencialiems dalyviams ir partneriams pateikti savo charakteristikas ir šitaip atrasti papildančias sritis, kurių ieškoma. Gali būti, kad jūs jau radote vieną ar daugiau potencialių partnerių (per prekybos parodą užmegzti kontaktai, asmeniniai kontaktai ar ankstesni verslo kontaktai). Mes labai rekomenduojame jums nenukrypti nuo pradinės strategijos analizės etapo ir partnerių paieškos pakopos, nes jos jums suteikia galimybę susirasti naujų partnerių, ne vientų, kuriuos susiradote atsitiktinai. Šis etapas užbaigiamas sudarant išsamų potencialių partnerių, kurie vykdys jūsų tikslus, sąrašą (iš 2 - 8 bendrovių).

### 2.1. Tikslinė informacija

Norint rasti informaciją apie potencialų partnerį, bendrovė turi naudotis įvairiais kanalais, kurių kiekvienas turi savo privalumų ir trūkumų. Viena vertus, bendrovė gali naudotis neautomatizuotomis sistemomis, į kurias įeina bendrovės neformalus tinklas, specializuotos apžvalgos, prekybos rūmai, regioninės plėtros organai, bendro kapitalo firmos ar susivienijimai, visuomeninės iniciatyvos, kaip pav. Europos verslo informacijos centrai ir kt. Kita vertus, bendrovė gali remtis kompiuterinėmis sistemomis, pav. duomenų bazėmis.

### 2.2. Preliminari atranka

Remiantis iš anksto sudarytu potencialių „kandidatų“ sąrašu, galite pradėti atrankos procesą, pasirinkdami tik tai, kurios charakteristikos, kurios jums leistų siekti bendrų tikslų, kuriuos iškelėte bendrovei ir kurie dėl to atitinka iš anksto nustatytas charakteristikas. Jūs galite atlikti pirminę atranką pats arba paprašyti vietinio EIC jums padėti. Pageidautina, kad pirminė atranka vyktų be tiesioginio kontakto su partneriais. Šis būdas yra

„racionalėnis“. Atrankos pabaigoje jūs turėsite užbaigtą sąrašą (ne daugiau nei iš 10 partnerių) ir galėsite pradėti kontaktuoti su potencialiais partneriais.

### 3. Atidžiai pasirinkite partnerį



Po pirminės atrankos, kurios tikslas yra pasirinkti partnerius, kurie geriausiai atitinka nustatytus uždavinius, dabar jums iškilęs esminės svarbos klausimas atlikti pasirinkimą tarp šių galimų partnerių. Šiuo momentu jūs būtinai turite atsakyti į šį klausimą „Ar šie partneriai iš tiesų papildė jūsų tikslus, kaip atrodo iš pirmo žvilgsnio?“ Šį papildymą reikia patikrinti dvejais lygmenimis. Pirmia, norint patikrinti būsimą partnerystę, reikia atlikti formalią analizę: „ar iš tiesų jūsų tikslai ir kitos bendrovės tikslai vienas kitą papildė“. Antra, reikia atlikti neformalų patikrinimą: „ar iš tiesų šios dvi firmos yra suderinamos?“

Šio etapo pabaigoje turėtų būti pasirinkta viena tikslinga smulkia ir vidutinio dydžio bendrovė, su kuria jau turi būti įvykę pirminiai kontaktai (tačiau ne derybos).

#### 3.1. „Formalus“ patvirtinimas

Turėsite apie dešimties įmonių sąrašą, su kuriomis turėsite susisiekti, kad galėtumėte tarp jų pasirinkti. Siekiant įsitikinti informacijos, kurią surinkote, teisingumu ir ją išnagrinėti giliau, nieko nėra geriau už asmeninį kontaktą. Pirmajam susitikimui reikia atidžiai pasiruošti. Jūs jau praėjote etapą, kai ieškojote partnerio; jūs renkatės partnerį - tai veiksmažodis, kuris turės reikšmingos įtakos jūsų firmos valdymui ir rezultatams ateityje. Dėmesį turite pilnai sutelkti į savo tikslų ir kandidatų tikslų suderinamumą ir jų

vienas kito papildymą. Praktikoje, su kiekviena šalimi surengiamas ribotas susitikimų skaičius, taigi, rekomenduojama, kad jūs pasirengtumėte šiems susitikimams atidžiai, susidarydami sąrašą klausimų, kuriuos reikia išsiaiškinti. Atrankos kriterijai turi būti daug tikslesni, nei tie, kuriais rėmėtės, ieškodami potencialių partnerių. Norint tai pailiustruoti, jums pateiksime įvertinimo sistemą, kuri, savaime aišku, turės būti pritaikyta prie jūsų aplinkybių.

#### 3.2. „Neformalus“ pavirtinimas

Santykių požiūriu šie pirminiai susitikimai turi lemiamos svarbos. Taip yra todėl, kad kai kurie dalykai gali būti patikrinti tik vietoje, dalyvaujant kitiems firmos atstovams. Žmogiškasis aspektas turi esminės reikšmės. Partnerystė nėra vien tik techninis ar teisinis dalykas. Partnerystė taip pat yra vyrų ir moterų susibūrimas, kuriame kuriasi ir vystosi žmoniškieji santykiai. Nors abipusė nauda yra įvertinama organizaciniame lygmenyje, abipusis pasitikėjimas, pasirengimas klausytis vienas kito ir įsitikinimas, ar bendradarbiavimas yra nuoširdus, pasireiškia žmogiškajame, o ne organizaciniame lygmenyje. Tai reiškia, kad bendradarbiavimo sutarties rezultatas priklauso nuo daugelio smulkmenų, kurios gali atvesti prie neproporcingų pasekmių, lyginant su jų pirminiais stimulais. Įspūdis, susidarytas per pirmąjį kontaktą, gali būti lemiamas sprendžiant apie galimos partnerystės sėkmės galimybes. Nepamirškite, kad partnerystės organizavime dalyvauja bent jau dvi šalys, ir kad turite padaryti gerą įspūdį, pasitelkdami savo profesionalumą.

#### 3.3. Galutinė atranka

Jeigu dvi bendrovės turi nuoseklius tikslus, jeigu dvi firmos viena kitą papildė, turi suderinamus polinkius, jeigu jos gerai sutaria, jeigu finansiniai ir komerciniai pagrindai yra tvirti, idealus partneris buvo rastas. Tai pasakius, nemanokite, kad čia jūsų pastangos turi baigtis. Jums vis dar reikia pradėti sunkųjį derybų etapą, ku-

ris, nepaisant atsargumo priemonių, ne visuomet gali būti sėkmingas. Tai reiškia, kad būtų įžvalgu, jeigu rezerve laikytumėte antrą, ir netgi trečią partnerį, jeigu derybos su pirmą bendrovę žlugtų. Visai galima, kad galutinis pasirinkimas gali būti dvi, ar netgi kelios smulkios ir vidutinio dydžio bendrovės. Šiame etape, derybų etape bus pasirinktas galutinis partneris, su kuriuo bus įformintas susitarimas.

### 4. Atidžiai pasirenkite deryboms dėl partnerystės steigimo!



Steigiant partnerystę, derybų etapas yra esminis. Partnerio interesų supratimas ir jų gerbimas per derybas turi esminės svarbos šio etapo sėkmei. Taip yra todėl, kad stabili partnerystė gali būti sukurta tik tuomet, jeigu susitarimas abejoms šalims numato ilgalaikę naudą. Dėl to, vietoje to, kad būtų veikiama pavieniui, reikia eiti į kompromisą su partneriu, siekiant nustatyti bendrus veiklos tikslus ir kiekvienai šaliai suteikti priemones jiems pasiekti. Be to, derybų etape visuomet atsiskleidžia numatyto partnerio tikrasis susidomėjimas. Per derybas galėsite patikrinti informacijos, kurią susirinkote vykdydami atranką, pagrįstumą, susipažinti su asmenimis, kurie priima sprendimus, su galutiniais dalyviais ir įvertinti jų motyvaciją bei susidomėjimą.

Šio etapo pabaigoje, per daugelį įvykusių susitikimų, jūs galėsite sukurti partnerystę išteklių, veiklos tikslų ir sprendimo priėmimo galių pasidalijimo prasme.

#### 4.1. Išankstinės pastabos

Apibendrinant, yra du partnerystės tipai: dalyvaujantįjio pobūdžio ir standartinio pobūdžio. Į pirmą kategoriją įeina bendrovės, kurių pagrindinis rūpestis rengiant šiuos susitarimus, yra atidžiai pasirinkti partnerius, kiekvieną jų gerai pažinti, ir sukurti ilgalaikį projektą, aiškiai apibūdinant jo veiklos sritis. Standartinio pobūdžio bendrovių atveju, partneriai lieka nepriklausomi, be dalyvavimo ryšių, dėl ko atsiranda komerciniai nuostoliai (pavogti klientai), techniniai nuostoliai (neteisėtai įgyti ir naudojami informaciniai išteklių) ir finansiniai nuostoliai (keitimo kurso svyravimai), tiesiogiai naudingi vienai šaliai kitos šalies sąskaita. Taigi, bendradarbiavimas gali būti nepastovesnis, nes kiekviena šalis kur kas lengviau gali atgauti savo laisvę. Skirtingai nuo kitų derybininkų, kurie siekia sukurti sutartiniais santykiais paremtą partnerystę, dalyvaujantįjio pobūdžio partnerystės steigimo derybų metu daugiau dėmesio skiriama žmogiškiesiems klausimams. Tačiau svarbu, jog turėtumėte omenyje, kad derybų principas turi būti toks pats: žmogiškasis aspektas turi turėti lemiamos svarbos derybose.

#### Taisyklė Nr. 1 Pasirinkite kompetentingą derybininką

Turite būti atidūs, pasirinkdami derybininkus, kuriuos siųsite į „frontą“. Nors sėkmingai praėjote ankstesnius etapus, derybos gali sužlugti vien todėl, kad bendrovės atstovas (kuriuo galite būti jūs pats) neturėjo reikalingų savybių. Siekiant išvengti nesėkmingo nusivylimo ir padidinti sėkmės galimybes, siūlome pasirinkti asmenį, kuriam labiausiai būdingos šios savybės:

- asmuo turėtų būti tvirtas, tačiau diplomatiškas, mokantis nugalėti aštirus kampus ir rasti naujus kelius, priėjus aklavietę, niekuomet nenusileisti dėl esminių principų;
- šis asmuo privalo mokėti klausytis, kad galėtų nustatyti ir suprasti, kas yra svarbu kitai šaliai

- tikslų, išteklių prasme ir santykių požiūriu;
- šis asmuo turi būti kompetentingas įvairiose srityse ir būti patyręs tokio tipo derybose. Be to, jeigu partneris kalba kita, nei jūsų kalba, derybininkas turi turėti pakankamą šios kalbos žinių bagažą, kad jam nereikėtų vertėjo;
  - šis asmuo privalo turėti gebėjimus sudaryti sutartis, neleisti diskusijoms vykti be perstojo ir įklimpti į smulkmenas. Toks asmuo sieks užbaigti derybas tinkamu metu.

Deryboms gali tiesiogiai vadovauti vyresnysis vadybininkas (jeigu pastarasis gerai žino partnerio kultūrą ir kalbą), arba jo tarpininkai, jeigu tam buvo suteikti įgaliojimai. Labai rekomenduojama, kad derybininkui būtų suteikta sprendimų priėmimo galia, kad jis galėtų įgyti kitų pasitikėjimą ir pasinaudoti galimybėmis, nebūtinai turėdamas pranešti visas smulkmenas savo vadovybei.

### **Taisyklė Nr. 2** **Įtraukti konfidencialumo laikymosi įsipareigojimą**

Precedento teisėje pripažįstama, kad per derybas derybininkai turi veikti su sąžiningais ketinimais. Kiekviena šalis privalo sąžiningai informuoti kitą šalį: t.y. viena vertus, neteikti kitai šaliai klaidingos informacijos, kita vertus, teikti kitai šaliai tikslių informaciją. Taip pat yra įsipareigojimas neatskleisti paslapčių, apie kurias šalis sužinos per derybas. Už šio bendro sąžiningumo principo pažeidimą gali būti baudžiama, ir tai gali užtraukti baudžiamąją atsakomybę kaltajai šaliai. Tačiau, nepaisant šios precedento teisėje numatytos apsaugos, būtų įžvalgu, jeigu prieš pradėdant derybas, abi šalys pasirašytų abipusį konfidencialumo laikymosi įsipareigojimą. Šiame įsipareigojime turi būti numatytos nuobaudos už jo nesilaikymą. Tokio susitarimo tikslas yra neleisti pasirinktai bendrovei atskleisti informacijos, kuri gali pakenkti jūsų komerciniams interesams. Be to, laikantis tokio įsipareigojimo, diskusijos būtų reglamentuojamos formalios, griežtos sistemos. Tai pasakius, nere-

kėtų pernelyg kitais pasitikėti ir vienašališkai pateikti pernelyg daug informacijos: t.y. negavę lygiai tiek pat informacijos iš kitos šalies. Tai reikš, kad derybos nuolat svyruos tarp pasitikėjimo ir nepasitikėjimo. Šiuos santykius bus galima veiksmingiau valdyti, jeigu veikdami vadovausitės partnerių interesų supratimu. Kur kas produktyviau, jeigu šiame procese laikytumėtės ne "vienas laimi - kitas pralošia" principo, bet "laimi – laimi" principo. Bendradarbiavimas, kuris pernelyg remia vieną partnerį (kito nenaudai), bus trumpalaikis.

### **Taisyklė Nr. 3** **Surašykite ketinimų protokolą**

Ketinimų protokole turi būti apibrėžti esminiai būsimo bendradarbiavimo principai ir sąlygos. Jį turi pasirašyti kiekvienas dalyvis per pradinis derybų etapus. „Kaip bus priimami sprendimai? Kas juos priims? Kokiomis kalbomis vyks derybos? Kokioje vietoje jos vyks?...“ Pageidautina, kad šie klausimai būtų iš karto išspręsti visiems laikams, surašant dokumentą, kuris leistų pradėti derybas be susirūpinimo.

### **Taisyklė Nr. 4** **Nustatykite bendrus veiklos tikslus**

Dvi šalys turi kartu apibrėžti partnerystės tikslus, šitaip siekiant užtikrinti pusiausvyrą tarp bendradarbiavimo ir konkuravimo, tarp individualių tikslų ir bendrų tikslų. Šie tikslai turi būti pasiekiami ir apibrėžti, jeigu galima, išmatuojamais matais, kurių interpretavimą galima numatyti.

### **Taisyklė Nr. 5** **Tiksliai apibūdinkite savo išteklius**

Norint, kad ši partnerystė veiktų, taip pat turite pateikti tikslų išteklių, kuriais naudositės, aprašymą trimis lygmenimis:

- indėlis į bendradarbiavimą, jo apimtis ir pobūdis (finansinis, techninis, komercinis, kt.);

- bendrovės stipriosios pusės;
- bendrovės silpnosios pusės, kurias reikia pašalinti.

Šis aprašymas iš dalies turi būti paremtas strategine analize, atlikta prieš partnerystės kūrimą, per pirmąjį etapą, sprendžiant, ar ji yra tinkama. Šią analizę turite papildyti išteklių, turimų veiklos tikslams, kuriuos sau nusistatėte, analize.

### **Taisyklė Nr. 6** **Giliau susipažinkite su savo partnerio ištekliais**

Panašiai, susipažinimas su savo partnerio stiprybėmis, silpnybėmis ir siekais, o taip pat su ištekliais, kuriais jis gali prisidėti prie partnerystės, yra nepaneigiamas privalumas, kuris leis išlaikyti pusiausvyrą tarp jūsų pačių ir kito subjekto stipriųjų / silpnųjų pusių, šitaip įsitikinant, kad jūsų ištekliai vienas kitą papildys. Surinkę informaciją, gautą per atrankos metu vykdytą formalų patikrinimą, turite ją palyginti su informacija, gauta per susitikimus. Be to, susipažįstant su partnerio mentalitetu, jo būdais ir papročiais, ir, apskirtai, jo kultūra, reikia būti dėmesingam ir rodyti pagarbą, kad kuriama atmosfera skatintų abipusį pasitikėjimą.

Taigi, norėdami maksimaliai padidinti partnerystės sėkmės galimybes, turėtumėte įsitikinti, ar ištekliai, kuriais prisideda kiekviena šalis, ir tikslai papildoma vienas kitą ir yra pusiausvyroje, o taip pat ar partnerystei skirti ištekliai ir tikslai papildoma vienas kitą ir yra pusiausvyroje.

### **Taisyklė Nr. 7** **Parentkite pradžią ir stebėjimo planą**

Pradžią yra keblus etapas, kurio metu partneriai pereina nuo teorijos prie praktikos, nuo strategijos ant popieriaus prie strategijos tikrovėje. Taigi, šis etapas turi lemiama svarbos projektui, kurio negalima improvizuoti. Be to, jeigu pradinis impulsas bendradarbiauti yra aiškiai apibrėžtas

ir jeigu tikslas yra aiškus, partneriai gali pasitikrinti, ar jis vyksta kaip buvo suplanuota, ir pakeisti padėtį, jeigu iškyla problema. Priešingu atveju, neturint šio plano, kaip jūs galite žinoti, ar bendradarbiavimas vyksta pagal planą? Dėlto būtina išvardinti partnerio indėlius ir veiksmus, remiantis planu, kuriame turi būti numatyta:

- įvairios priemonės, kurių reikia imtis;
- įvairūs vadybininkai;
- įvairūs svarbūs etapai;
- rezultatų įvertinimo datos;
- priemonės konfliktams spręsti.

### **Taisyklė Nr. 8** **Saugokitės dalinio supratimo**

Lemiamas veiksnys diskusijoms tęsti yra abipusis supratimas tarp vyresniųjų vadybininkų ir derybininkų. Šių darbuotojų asmenybės gali labai skirtis, tačiau būtina, kad jie vienas prie kito prisitaikytų. Pagarba, klausymosi ir kolektyvinė kultūra – šios savybės nusako vyresniųjų vadybininkų bendrus bruožus. Tačiau šitai neturi nuverti pačios partnerystės interesų. Vyresniųjų vadybininkų asmeniniai interesai gali žymiai skirtis nuo bendrų bendrovės interesų, ir gali pasiteisinti bendradarbiavimo pradžioje, kuri pirmiausiai yra grindžiama subjektyviu vienas kito papildymu. Prieš imantis viskuo patenkinto bendradarbiavimo, grindžiamo silpnosiomis pusėmis, kiekvienas partneris privalo prisidėti prie stiprybių, kurios sustiprintų partnerystę ir padarytų ją gyvybinga.

### **Taisyklė Nr. 9** **Tiksliai apibrėžkite kiekvienos šalies vaidmenį**

Per derybų laikotarpį, kiekviename susitikime dėmesys turėtų būti sutelktas į kiekvienos šalies vaidmenį, jį toliau detalizuojant (pradedant nuo „ką mes galime kartu padaryti“ ir baigiant „kaip tai padaryti“). Panašiai, šalys turi nepamiršti aptarti, kaip bus priimami sprendimai. Kas priims

sprendimus, ir koks bus kiekvienos šalies svoris juos priimant?

### Taisyklė Nr. 10

#### Raštu pasižymėkite tarpinius susitarimus

Be konfidencialumo laikymosi įsipareigojimo ir ketinimo protokolo, būtų išmintinga patvirtinti kiekvieno susitikimo turinį raštišku protokolu. Po to, kai tik bus priimtas susitarimas, jis turi būti formaliai įformintas rašytiniame dokumente. Pavyzdžiui, galite pasirašyti, ypač, kai derybos vyksta ilgai, tokius dokumentus kaip „sutarties projektai“, „supratimo memorandumas“, „principiniai susitarimai“, „protokolas“, kt. Būdas, kaip pasinaudosite šiais dokumentais, nėra be pasekmių. Jis rodo, kad yra sudaryti faktiniai savarankiški susitarimai, kurie sudarys galutinės sutarties ar paskesnių sutarčių pagrindą, ar bus naudojami pamatinei sutarčiai (rėminiam susitarimui, susitarimo projektui, kt.), ar juose bus numatyta jūsų įsipareigojimų apimtis siekiant tolimesnio susitarimo (ketinimo protokolai, principinės sutartys, kt.), arba jie paprasčiausiai bus tik diskusijų etapai ta prasme, kad jūs išsiaiškinote tam tikrus dalykus, dėl kurių priėjote prie susitarimo, suprasdami, kad šie dalykai yra sąlyginiai, lyginant su galutine sutartimi, ir kad viską dar galima išspręsti. Atsižvelgiant į tai, kad yra sudėtinga nustatyti įvairiuose susitarimuose numatytų sąlygų teisinę vertę ir jų tikslų turinį, pageidautina, kad nusaitytumėte šių susitarimų pažeidimo pasekmes

- arba aiškiai nurodant, kad nenorite savęs teisiškai įpareigoti;
- arba nurodant, kad šie pirminiai susitarimai turi teisinę galią.

### Taisyklė Nr. 11

#### Nenutraukite proceso netinkamu būdu

Nors šiuo metu jūs tikriausiai negalvojate apie proceso nutraukimą, jūs (ar jūsų partneris) gali-

te dėl to nukentėti. Ar jūs galite laisvai nutraukti derybas? Ar jūsų partneris gali, vieną dieną, be įspėjimo, sustabdyti visas derybas ir pasitraukti iš proceso? Nors įstatyme numatyta derybų laisvė ir teisė jas nutraukti, per derybas jūs galite užsitraukti atsakomybę. Jeigu procesas bus nutrauktas, jį reikia nutraukti atitinkamomis sąlygomis. Pavyzdžiui, jūs neturėtumėte leisti kitai šaliai patirti žymių išlaidų, nebent jai būtumėte paaiškinę apie padėties nepastovumą. Be to, negalite nutraukti proceso be svarbių priežasčių ar grynai dėl įgeidžio. Šiuo atveju, įstatymas numato, kad turi būti išmokėta kompensacija nuostolių atlyginimo forma, kurios suma priklausys nuo žalos, susijusios su padarytu nusizengimu, dydžio.

## 5. Atidžiai sudarykite partnerystės sutartį



Pati sutartis yra ypatingos svarbos, turint omenyje tai, kad ji užtraukia teises ir pareigas abiejoms šalims. Ji yra daugelio preliminarių susitarimų, pasiektų per derybas, rezultatas, įformintas viename dokumente. Šis dokumentas yra sudarytas

iš svarbių komponentų, kurie buvo anksčiau aptarti su šalimis. Mes jums pateikiame negalutinį pagrindinių komponentų sąrašą, kurie turi būti įtraukti į bet kurią partnerystės sutartį. Tačiau, šalia šių komponentų, kur kas svarbiau yra nurodyti principus, kuriais vadovausitės ateityje, nei smulkin-tis daugybėje tikslų taisyklių. Šio etapo pabaigoje partnerystė bus patvirtinta pasirašant sutartį, kurioje bus numatyti būsimo bendradarbiavimo principai.

### 5.1. Sutarties nauda

Sutarties turinys yra sprendimų ir susitarimų, kuriuos pasiekė derybų partneriai, įforminimas. Jis yra naudingas dėl dviejų priežasčių.

Pirma, tas faktas, kad ji yra rašytinė, įpareigoja partnerius atlikti giluminę analizę, kurią atliekant gali atsiskleisti, kad tam tikri dalykai iki šiol nebuvo tinkamai suvokti, ar buvo išnagrinėti tik paviršutiniškai. Tai daro teigiamą įtaką sutarčių kokybei ir pozicijai, ypač, smulkių ir vidutinio dydžio bendrovių atveju, kurios nėra įpratusios įforminti savo sprendimų. Taip yra dėl to, kad daugelis bendrovių kur kas labiau pasitiki asmenimis nei sutartimis. Savaiame aišku, pasitikėjimas yra bet kokio bendradarbiavimo variklis, ir pasitikėjimas asmenimis yra patikimiausias būdas bendradarbiauti dinamiškai. Tačiau asmenys ateina ir išsina, o rašytiniai dokumentai gali būti diskutuoti, jais bus galima remtis kaip nuoroda. Asmeniniai santykiai yra reali galia, tačiau jie yra labai trapūs, vien dėl bendrovės darbuotojų kaitos.

Antra, tarp šalių kilus nesusipratimams, sutarties iš tiesų gali būti teisiškai įpareigojanti. Pavyzdžiui, bet kokia sutartis sukuria „įstatymą tarp dviejų šalių“. Tačiau jai priskiriama svarba turėtų būti ribota, nes jau per derybas šalys gali būti susaistytos parengtinėmis sutartimis, pav. sutarties projektais, rėminėmis sutartimis, kt.

### 5.2. Sutarties komponentai

Bendradarbiavimo sutartys įgyja įvairias formas, priklausomai nuo veiklos apimties, kuri jose numatyta, siekiamų tikslų ir juos reglamentuojančios teisinės struktūros. Šiuo metu mes nepateiksime standartinės bendradarbiavimo sutarties šablono, kurį galėtumėte pritaikyti remdamiesi derybų rezultatais. Vietoje to mes jums pateiksime esminių komponentų sąrašą, kurie turi būti inkorporuoti į visų rūšių sutartis. Daugiau infor-

macijos apie konkrečius dalykus, susijusius su įvairiomis sutarčių rūšimis, yra pateikta partnerystės rūšių sąrašė. Tačiau, nepriklausomai nuo aplinkybių, neturėtumėte tikėtis sudaryti partnerystės sutarties be specialisto pagalbos. Komponentais, kuriuos mes aptarsime, nėra siekiama pakeisti tokio specialisto konsultacijos, tačiau yra naudinga apie juos žinoti, kad jie nebūtų praleisti derybų etape.

Partnerystės sutarties komponentų sąrašas:

- sutarties šalių nustatymas;
- sutarties šalių profesinė patirtis;
- sutarties terminas;
- sutarties objektas, įskaitant kiekvienos šalies teises ir įsipareigojimus;
- susitarimai dėl išlaidų ir pajamų pasidalinimo;
- sutarties pratęsimo galimybės;
- sutarties nutraukimo galimybės;
- sąlygos dėl konfidencialumo laikymosi;
- partnerystės veiklos pradžios ir stebėjimo sąlygos;
- reglamentuojančio įstatymo ir teismo jurisdikcijos nustatymas (jeigu tai tarptautinė sutartis) ar sąlygos dėl arbitražo teismo, jeigu taikytina.

Kiekviena sąlyga atlieka svarbų vaidmenį sutartyje. Pateikiame du pavyzdžius:

1. jeigu derybos nėra sėkmingos, jų nutraukimo sąlyga gali turėti lemiamos svarbos. Taip pat ši sąlyga gali pasitarnauti kaip suvaržymo priemonė ir paskatinti kitą šalį vykdyti įsipareigojimus;
2. šalys visuomet mėgins užsitikrinti, kad sutartys būtų taikomi jų šalies įstatymai ir jurisdikcija. Tačiau jūsų partnerio šalies įstatymai gali uždrausti taikyti kitos šalies teisinę sistemą. Be to, jūsų partneris gali nepageidauti, kad būtų taikomi užsienio šalies įstatymai, ypač, jeigu jie yra kitos teisinės sistemos dalis, pav. „bendrosios teisės“, kurioje sprendimai yra grindžiami precedentų teise, tradicijomis ir praktika, o ne kodekse įtvirtintomis taisyklėmis. Sąlyga dėl arbitražo gali pasitarnauti kaip spren-

dimas ir pakeisti ginčų sprendimo metodiką. Jeigu yra sąlygoje dėl arbitražo nurodoma, kad reglamentuojantys įstatymai nėra duotos tautybės įstatymai, partneriai supras, kad jie turės gintis, remiantis nežinomais įstatymais. Tuomet jie bus labiau linkę siekti kompromiso nei priešingu atveju.

### 5.3. Paaiškinkite, kokiais principais vadovausitės ateityje

Ar partnerystės sutartys turėtų būti tikslios, išbaigto teksto formos, ar paprasti, lankstūs sutarimai? Principas toks, kad sutartis turėtų sudaryti pakankamą pagrindą ateičiai, kad asmenys, kurie tą ateitį įgyvendins, galėtų ją pritaikyti prie aplinkybių. Taigi (tiksliau pasakius), šalys sieks:

- nurodyti principus, kuriais vadovausis ateityje, nesismulkinant į daugybę tikslų taisyklių. Šie principai bus atspindėti įvairių organų, kurie bus įsteigti, funkcijose, partnerių siekiamuose tiksluose, ir principuose, kurių jie ketina laikytis siekdami šių tikslų, sprendimų priėmimo taisyklėse, nutraukimo sąlygose, suvaržymuose, dėl kurių iškils būtinybė peržiūrėti sutartį, kt.;
- sudaryti smulkų pradžios planą ir nustatyti etapus, pagal kuriuos projektas bus įgyvendinamas.

Bendradarbiavimo sutartyse nepaprastai svarbu paaiškinti, kaip bus sprendžiamos problemos; svarbu yra nustatyti principus, kuriais vadovaujantis jos bus sprendžiamos. Svarbu yra ne numatyti galimybes, o, rengiantis ateičiai, nepamiršti kriterijų, kurie turi didelį poveikį galimybėms.

### 5.4. Problemos, kurių reikia vengti

Siekiant sėkmingai sudaryti sutartį, labai svarbu mintyse susidaryti visą scenarijų, kuris bus įgyvendintas, kai partnerystė taps realybe. Turint omenyje tai, kad sutartyje tik įforminamas derybų tu-

rinys, nuo pat diskusijų pradžios turite laikytis šio požiūrio. Būtina susipažinti su tikslais, kuriuos šalys pageidauja siekti kartu, ir ištekliais, kurie bus kartu sutelkti, numatyti susijusias problemas, ir iš anksto susitarti, kaip jas spręsti, ar, bent jau, susitarti kaip bus sprendžiami konfliktai.

Bendrai, rimtos klaidos, dėl kurių nesilaikoma partnerystės sutarčių, kyla dėl:

- sutarčių miglotumo ryšium su sistemingu tam tikrų sprendimų atidėliojimu;
- sutarčių trūkumų, jeigu jose neaptarti tam tikri klausimai;
- sutarčių pasenimo, jeigu vyksta ilgos derybos, per kurias vienas ar keli principai, kurie pradžioje buvo naudingi, nebėra aktualūs;
- apsaugos ar parengtinių sąlygų nebuvimo, kuriuos sudaro galimybes užginčyti sutartį, jeigu joje išdėstytos sąlygos nėra įvykdytos ar nebėra vykdomos.

## 6. Stiprinkite savo partnerystę!



Pradžia - sudėtingas etapas, per kurį partneriai nuo teorijos pereina prie praktikos, nuo strategijos ant popieriaus prie strategijos tikrovėje. Ji susideda iš dviejų komponentų: organizacinio ir žmogiškojo. Nors procedūrinės teisės nebuvo įtrauk-

tos į sutartį, elgesio taisyklių, atspindinčių dvasinę būseną, įforminti negalima. Dėl to, nepaprastai svarbu šiuo metu būti budriam, nes nuo to priklausys partnerystės sėkmė.

### 6.1. Pradžios ir stebėjimo plano parengtinis organizavimas

Prieš pasirašant partnerystės sutartį, turite būti išnagrinėję visas problemas, su kuriomis galite

susidurti ją įgyvendinant. Planavimas turi būti atliktas prieš imantis veiksmų. Kokios būtų aplinkybės, nesvarbu, ar tai įsigijimas, susijungimas, bendro filialo steigimas, sutartinis aljansas, pradžia turi būti parengta iš anksto. Tiksliai pasirašius sutartį, pirmą kartą bendradarbiavimas taps matomu aplinkiniams ir darbuotojams. Tai yra lemiamos svarbos dalykas, nes pirmi ištarti žodžiai ir pirmi atlikti veiksmai visuomet turi labai galingą psichologinį poveikį. Tai gali užtikrinti sklandžią projekto pradžią. Be to, norint, kad projektą pavyktų įgyvendinti, nuo pat pirmos minutės turi būti nustatyta struktūra, kuri vadovaus jo pradžiai. Tai yra esminis faktorius, kuris reikalauja didelio profesionalumo ir priemonių.

### 6.2. Procedūrinės taisyklės

Pradžią sudaro visų investicijų įdėjimas ir veiksmų atlikimas pagal grafiką, numatytą sutartyje, pvz.:

- susitikimas su visais su partneryste susijusiais asmenimis pagal iš anksto numatytą darbo tvarkę;
- laikymasis atitiktis reikalavimų (techninės, sveikatos, pateikimo, kt.);
- gamybos įrengimų pritaikymas;
- tyrimų ir plėtros programos pradžia;
- partnerių vadovavimo suderinimas;
- kt.

### 6.3. Elgesio taisyklės

Vidinės komunikacijos projektai ir paaiškinimai, teikiami visiems kiekvieno partnerio darbuotojams, padeda suprasti ir priimti projektą. Tai yra svarbu, nes bendradarbiavimas negali būti sėkmingas, kai asmenys, kurie ketina jį įgyvendinti, nėra tinkamai motyvuoti, dėl ko netrukus gali prasidėti priešinimasis pokyčiams, ypač, jeigu partnerystė turės įtakos darbuotojų struktūrai. Taigi, svarbu, kad visi suinteresuoti bendrovės dalyviai būtų susipažinę su bendradarbiavimo detalėmis, jo tikslais, numatomais rezultatais, tiesioginėmis ir netiesioginėmis pasekmėmis dar-

buotojų struktūrai ir kitais dalykais. Be to, svarbu, kad bendrovė organizuotų tinkamus kontaktus tarp vadovų ir darbuotojų, kuriais būtų plečiamas ir vykdomas bendradarbiavimas tarp tiesiogiai susijusių dalyvių (darbų vykdytojų, laboratorijos direktorių, pirkimų vadovų, kt.) įgaliojimų ir domėjimosi prasme. Tačiau, sprendimų decentralizavimas lygmenyje, kuris yra labiausiai susijęs su bendradarbiavimo sutartimi, neturėtų leisti jums pamiršti perduoti reikalus vadovams, kad šie išspręstų iškilusius konfliktus. Pagaliau, partnerystei reikalinga itin profesionali vadovavimo metodika, nes bendrovė jau nebėra viena, ir ji nebegali spręsti trūkumų savo viduje. Mažiausias incidentas gali sukelti aplinkybes, kuriomis gali pakenkti partnerystei netrukus ar ilgai, pvz. pasitikėjimo praradimas ar vėlavimai pagal grafiką.

### 6.4. Priežiūra

Siekiant užtikrinti partnerystės priežiūrą, būtų išmintinga pasirinkti paprastą ir lanksčią priežiūros sistemą. Šią sistemą įtraukus į susijusių darbuotojų kasdieninį darbą, žemomis sąnaudomis galima prižiūrėti užsakymus, pirkimus, laiką ir investicijas ir susidaryti visiškai tikslų partnerystės veiklos našumo įvertinimą. Be to, priežiūra dažnai pablogina partnerystės finansinius aspektus, ir ją vykdant, neatsižvelgiama į kitus, vienodos strateginės reikšmės aspektus, pvz. rinkos dalies didėjimą, naujų informacinių išteklių įsigijimą; ji nesuteikia žinių apie bendrovės pripažinimą rinkoje ir nepagerina santykių su klientais, bankininkais ir kt. Tačiau, kaip nurodyta kitame skyriuje, į priežiūros planą galima įtraukti netiesioginės naudos įvertinimą.

### 6.5. Tiesioginės ir netiesioginės naudos įvertinimas

Tiesioginės ir netiesioginės naudos įvertinimas yra sudėtingas klausimas, iš pradžių ne visuomet yra nustatyti ar žinomi šalutiniai tikslai. Kai kuriais atvejais šalys prisiima atsakomybę už ben-



drą aljansą, remiantis keliais aiškiais (kiekybiniais) tikslais ir abipusiu pasitikėjimu. Faktiškai, tai gali būti kur kas produktyviau, nei buvo įsivaizduota. Paprastai variant, per kitą partnerį partneris sužino apie netikėtas augimo galimybes ar apie netikėtą, naudingą tarpusavio santykių tinklą. Kita galimybė, kai viena iš bendrovių gali gauti naudos iš partnerystės, įgydama svarbias žinias, pozityvius aspektus, kurie gali išryškėti sutartyje nereglamentuotoje veikloje. Tai reiškia, kad nauda dar labiau padidėja. Taigi svarbu, kad į priežiūros sistemą būtų įtraukti kokybiniai komponentai,

kuriuos būtų galima išmatuoti pagal iškeltus uždavinius, pvz. naujų klientų skaičius, konsultacijos, eksporto apimčių didėjimas, kt.

Priežiūros plano kokybė, jo laikymasis ir ryšių tarp partnerių dažnumas bei jų kokybė leis sukurti tarp partnerių pasitikėjimo atmosferą. Šiame priežiūros plane turi būti sudarytos galimybės įvertinti partnerystės pažangą veiklos tikslų, nustatytų per derybas atžvilgiu, ir, kur taikytina, pasitraukti iš partnerystės, su žemesnėmis sąnaudomis, jeigu bus jų nepaisoma.

## Apie leidinį

Šiame leidinyje pateikiama informacija ir patarimai parengti Valonijos regiono (Belgija) Europos verslo informacijos centrų grupės. Europos verslo informacijos centrai (EIC) yra Europos Komisijos paramos verslui tinklas, sukurtas 1987 m. ir veikiantis 42 Europos ir Viduržemio jūros regiono šalyse.



Leidinį finansuoja Europos Komisija

## Kontaktai



Vilniaus Europos verslo informacijos centras

Šv. Jono g. 3, LT-01123 Vilnius

Tel.: 8 (5) 2649071, 2649072

Faks. 8 (5) 2120160

El. paštas: [audram@lda.lt](mailto:audram@lda.lt)

<http://www.eic-vilnius.lt>