

Как оценить перспективы сотрудничества с новым деловым партнером

[Татьяна Друсинова](#) | Старший управляющий партнер компании. «Автограф», Москва.

На какие вопросы Вы найдете ответы в этой статье

- § Как оценивать деловых партнеров
- § Какими финансовыми показателями нужно интересоваться
- § К каким последствиям приводит недооценка психологических факторов партнерства

Также Вы прочитаете

Как оценивают партнеров в компании IBM

Представим себе очень распространенную ситуацию. Перед Вами заманчивый во всех отношениях, сулящий немало финансовых выгод проект. Он предполагает сотрудничество с компанией, имеющей нечто весьма привлекательное: клиентскую сеть, стартовую площадку для открытия Вашего филиала, завод, бренд, выгодное технологическое звено или готовый бизнес, в который можно вложить деньги. В то же время от Вас потребуются финансовые затраты, время, внимание, возможно, пересмотр всей стратегии развития Вашего предприятия. Ранее Вы с этой компанией не работали.

Как разворачивается процесс принятия такого решения? Я рекомендую оценку потенциального партнера по трем направлениям.

1. **Нужно оценить привлекательность проекта с точки зрения бизнес-показателей** (таких как получение прибыли, возможность занять определенную рыночную нишу, реализовать принципиально новую идею, создать дистрибьюторскую сеть, увеличить долю на рынке).
2. **Надо оценить партнера.** Можно ли с этим человеком иметь дело? Есть ли смысл вообще садиться с ним за стол переговоров? Как правило, с потенциальным партнером проводят день-другой в обсуждениях и неформальном общении. Порой добывается оперативная справка (более или менее подробная), которая помимо биографических сведений содержит информацию о том, перерастали ли отношения с предыдущими партнерами в конфликты, «боевые разборки», доходило ли до открытия уголовных дел, каков был их характер. В последнем случае к оценке подключается служба безопасности предприятия.
3. **Оценивают, что реально представляет собой потенциальная фирма-партнер.** Знакомятся на месте с заводом, офисом, предприятием, беседуют с ключевыми специалистами. При этом обычно обращают внимание не только на порядок в цеху и внешний вид сотрудников, но и на то, совпадает ли впечатление о предприятии со словами его руководителя и первым ощущением от общения с ним. Этот процесс, более или менее осознанный, всегда имеет место.

Для Генерального Директора, принимающего решение о долгосрочном партнерстве, важно понять, на что необходимо обращать внимание на каждой из этих стадий. Внимание к главным, ключевым факторам может существенно повысить эффективность Вашей оценки реальной привлекательности партнерства; Вы упростите себе жизнь, заранее подстелив соломку в нужных местах.

Оценка бизнес-показателей

Компания **PRADO Corporate Finance** занимается оценкой, оказывает помощь в привлечении финансирования и сопровождении сделок. Входит в стратегическое партнерство компаний «PRADO Банкир и консультант», образованное в 1994 году. Группа PRADO осуществляет финансово-управленческое консультирование, аудит, корпоративное обучение, рекрутинг, предоставляет банковские услуги. Согласно

рейтингу журнала «Эксперт» (сентябрь 2005 года) группа занимает 17-е место среди 100 ведущих консалтинговых компаний России.

Татьяна Садофьева | Директор PRADO Corporate Finance, Москва

Для привлечения инвестиций требуется информация о стоимости бизнеса, в который вкладываются деньги. Квалифицированный финансист (сотрудник Вашей финансовой службы или же привлеченный со стороны консультант) может вынести необходимое суждение на основании анализа факторов ценности предприятия: ежегодного роста продаж, маржи операционной прибыли, капиталовложений, затрат на НИОКР, изменения оборотного капитала, амортизационных отчислений, конкурентоспособности, разнообразных макроэкономических и специфических рисков.

Значимость тех или иных факторов во многом зависит от возраста компании, ее конкурентной позиции, производимой продукции. При оценке недавно образовавшегося предприятия, предлагающего новые виды оборудования и еще не прошедшего критическую точку безубыточности, принципиальное значение имеет прогноз роста продаж. Делая выводы о компании, имеющей устойчивую прибыль и солидную репутацию, оценщик для расчета денежных потоков использует информацию об операционной прибыли нескольких предшествующих дате оценки лет. Специальная методика существует и для определения стоимости предприятий, понесших убытки в предшествующий оценке год.

Наряду с финансовой отчетностью — отчетом о прибылях и убытках, балансом, отчетом о движении денежных средств — инвесторам предоставляется бизнес-план. Это также неотъемлемая часть пакета документов.

На что надо обращать внимание при изучении бизнес-плана:

- § Описание конкурентной среды: предприятия-соперники, условия ведения бизнеса, внешние рыночные силы, тенденции в развитии отрасли. Итогом анализа этой части должно стать понимание того, как компания видит свое позиционирование на рынке в ближайшей перспективе.
- § Стратегия создания стоимости: информация о месте предприятия на рынке, его целях и задачах.
- § Управление созданием стоимости. Анализируется управленческая информация о структуре прямых и косвенных затрат, собственных средствах, а также прогноз прибыли.
- § Перспективы роста, то есть анализ информации о слагаемых будущих успехов предприятия на рынке: в частности, о научно-исследовательских программах по созданию новых продуктов и технологий, инновациях, репутации торговой марки; о клиентской базе, о том, насколько удовлетворяются требования клиентов.

Типичные ошибки при составлении бизнес-плана:

1. **Отсутствие пессимистического и консервативного сценариев развития.** Например, недавно один инициатор проекта строительства сети АЗС в одном из российских регионов принес бизнес-план, где все оценки были построены исходя из стопроцентной загруженности бензоколонок. И это при том, что в Москве загрузка мощностей АЗС не превышает 40%.
2. **Скупая информация об отраслевой конкуренции.** Как правило, все сводится к перечислению конкурентов и сопоставлению их долей на рынке. Иногда приводится сравнение цен предприятий. Однако из этого сравнения неясно, какими преимуществами обладает компания (в качестве продукции, системе распределения, ценообразовании).
3. **Узкое понимание маркетинга, его отождествление с рекламой.** Конечная цель маркетинга — выработка стратегии конкурентной борьбы. Предприятия часто выбирают стратегии, которые не соответствуют их положению. Например, недавно предприятие по производству строительных материалов, занимающее шестое место в отрасли по объему производства, задалось целью выйти в ближайшие четыре-пять лет на первое место. Бизнес-план предусматривал строительство нового завода в течение года. Денежные потоки были оценены с точностью до цента. Однако инициаторы проекта не учли, что предприятия, занимающие первые места, используют собственные преимущества экономии на масштабах и еще до окончания строительства завода наступление будет проиграно. Этой компании следовало сделать какой-то неожиданный ход, например, предложить иную систему дистрибуции или новую технологию производства.
4. **Отсутствие или неадекватное отражение нефинансовых показателей.** Это общий недостаток большинства бизнес-планов. Имеются в виду такие параметры, как корпоративная стратегия, качество управления, репутация торговой марки, способность удерживать клиентов, организация бизнес-процессов, интеллектуальный потенциал,

Оценка потенциала будущего партнерства

Обычно руководитель компании, принимая решение о стратегическом партнерстве, задает себе следующие вопросы:

- § Отдает ли партнер долги?
- § Не «сдаст» ли при возникновении проблем с правоохранительными органами и другими организациями?
- § Не начнет ли изменять условия договора, толкая их исключительно в свою пользу?
- § Что станет делать, если возникнут трудности с конкурентами?

За всеми этими вопросами, по сути, стоит один: что он за человек, можно ли ему доверять? Определить это непросто. Пуд соли с потенциальным партнером не съешь: некогда. Навести справки у общих знакомых тоже не всегда удастся — мир велик, а включенность в профессиональные связи относительно мала. Это раньше каждый был как на ладони для своей профессиональной гильдии, того сообщества, в орбите которого протекала его жизнь. Отсутствие стабильного прогнозируемого контекста способствует обесцениванию таких категорий, как доброе имя и деловая репутация. В наши дни мы больше полагаемся не на слово чести, а на юридические договоры, которые, как известно, не могут вполне защитить в ряде ключевых жизненных ситуаций.

Рассказывает практик

«Спектрум»— туроператорская компания. Работает на российском рынке 15 лет. Занимается организацией чартерных перевозок, разработкой туров по странам Европы, Ближнего Востока, Юго-Восточной Азии и Тихоокеанского бассейна. Специализируется на детском и молодежном туризме.

Яна Бахтеузова | Руководитель отдела экзотики туроператора «Спектрум», Москва

Мы не так часто ищем новых партнеров: стараемся не менять тех, с кем отношения складывались годами. Отрицательный опыт, конечно, у нас имеется, но по-крупному нас подводили редко. Случаи расторжения контрактов из-за нарушения контрагентами своих обязательств в нашей практике единичны.

Тем не менее поиск перспективных партнеров необходим, особенно в случае, если компания собирается осваивать новое направление. Для оценки потенциальных компаньонов мы пользуемся рекомендациями национальных департаментов по туризму, представителей отелей, других фирм. На мой взгляд, очень большую помощь может оказать сарафанное радио. Например, на выставках всегда можно пообщаться с отельерами — представителями гостиничных сетей или отдельных отелей. Мы с ними давно работаем, очень хорошо их знаем и доверяем их мнению. Они всегда в курсе новостей, от них можно узнать, что происходит в той или иной местной компании. При этом, будучи незаинтересованной стороной, они дают совершенно объективную информацию. Еще один источник сведений — это коллеги, конкуренты, которые тоже могут рассказать о конкретных обстоятельствах сотрудничества с той или иной фирмой. Негативные моменты при работе с партнерами всегда получают огласку, организации делятся друг с другом.

Кроме того, претендентов можно проверять в действии. Мы сначала к ним присматриваемся. Разумеется, не отправляем новому, непроверенному партнеру сразу чартерный рейс. Прежде чем доверить ему крупный проект, работаем на небольших — с индивидуальными туристами, малыми группами. Выводы делаются только на основании опыта. Часто мы сами растим партнеров, учим на конкретных примерах, объясняем, как нужно обращаться с российскими туристами, какие вещи для нас важны, на что стоит обратить внимание.

Делать выводы на основе личного общения, на мой взгляд, неправильно. В моей практике много случаев, когда отношения завязывались по переписке. Уже на этом этапе понимаешь, как партнер реагирует на запросы: оставляет ли он их без внимания или предоставляет нужную информацию. Так, заочно, можно составить впечатление о партнере, и когда с ним встречаешься, дорабатываешь какие-то моменты. Конечно, личное общение имеет большое значение. Но определять надежность партнера, глядя ему в глаза, — это несерьезно.

ПСИХОЛОГИЯ НА СЛУЖБЕ БИЗНЕСА

Молодой энергичный руководитель собирался открыть филиал в одном из перспективных развивающихся регионов. Нашелся и партнер — столь же молодой, также «сделавший себя сам». Внешне у них было много общего — оба к тридцати с небольшим годам успели осуществить масштабные проекты, построить структуры со звонкими именами, оба производили сильное впечатление личным обаянием и силой характера. Их союз потенциально мог усилить каждого из них, стать еще одним хорошим проектом и выгодным звеном бизнеса. На уровне непосредственного общения все шло нормально. Однако руководитель, планировавший открытие филиала, будучи человеком опытным, понимал, что в силу отдаленности региона контролировать состояние дел будет трудно и на партнера придется во многом полагаться. Поэтому он решил ввести в процесс принятия решения третью сторону — психолога-консультанта. Был проведен психологический ассесмент¹.

В результате стало очевидно, что прекрасные интеллектуальные способности, энергия, честолюбие и способность реализовывать задуманное сочетались у потенциального партнера с проблемным отношением к партнерству. Он не допускал возможности обоюдного выигрыша, боялся быть обманутым, что подталкивало его к тому, чтобы обмануть первым и тем самым доказать свое превосходство. Кроме того, ему было трудно контролировать свои агрессивные импульсы, что делало труднопредсказуемыми его реакции в спорных и лично напряженных ситуациях.

Заказчик улавливал малейшие колебания в оттенках отношений и отличался прямоотой и нетерпимостью к двойным играм. Анализ складывающейся картины будущих отношений показал, что они с большой вероятностью разлетелись бы на первом же повороте. Несмотря на всю привлекательность проекта, по нему было принято отрицательное решение. Ключевым негативным фактором для клиента выступила труднопредсказуемость действий потенциального партнера и невозможность на него положиться.

Принять правильное решение руководителям помогают обостренная интуиция, жизненный и профессиональный опыт, оттачиваемый ежедневной оценкой людей и их способностей, сопоставлением результатов их действий с конкретными бизнес-задачами. Однако существуют факторы, которые мешают правильной оценке. Главные из них — это нехватка времени и, как ни парадоксально, целеустремленность, концентрация внимания на решении бизнес-проблемы. Как бы ни был важен контакт с партнером, этот контакт рассматривается как условие достижения цели, а не является целью сам по себе. В результате возникает дилемма — очень хочется поверить, что именно с этим человеком удастся осуществить задуманное, а с другой стороны, очень велики объективные опасения, поскольку люди, как известно, бывают разные.

Психологическая основа успешного союза — доверие (см. пример из моей практики: *Психология на службе бизнеса*). Оно появляется при идентификации с другим человеком, обнаружении в нем чего-то близкого («Мы с тобой одной крови» — магическая формула, открывающая возможность диалога). Даже от самых недоверчивых скептиков в случае возникновения такой идентификации можно услышать: «Он такой же, как я». Это знак, что в принципе партнерство возможно, человек симпатичен настолько, что легко представить себе долговременное общение с ним. На этом этапе именно в силу устремленности к достижению цели доминирует желание поверить, что все будет хорошо. Даже если Вы осознаете свои сомнения, они недостаточно затрагивают Вас эмоционально, их легко отбросить.

Проверка службой безопасности²

Компания «Р-Техно» специализируется на решении проблем экономической безопасности и внедрении современных систем деловой разведки. Одна из основных задач компании — минимизация рисков предпринимательской деятельности путем обеспечения оперативной информационной поддержки.

Игорь Нежданов | Эксперт по деловой разведке и экономической безопасности компании «Р-Техно», Москва

Если речь идет о проекте, требующем значительных средств, необходимо тщательное изучение будущего партнера и его проверка службой безопасности. Ответить на вопрос «Стоит ли работать с этой организацией?» можно только

¹ **Психологический ассесмент** (от англ. assessment – оценка) – так называемое глубинное интервью, беседа, направленная на то, чтобы понять базисные личностные особенности и установки, основные мотивационные доминанты человека. Психологический ассесмент позволяет увидеть жизненный проект человека, специфику ситуации в настоящий момент, особенности его самовосприятия, коммуникативный стиль, способы решения стоящих перед ним задач. Определяются его «коронные» ходы, а также слабые места и черты, нуждающиеся в развитии.

² Более подробно об организации работы службы безопасности на предприятии читайте в ближайших номерах. —Примеч. редакции.

в случае ясного понимания мотивов и целей людей, влияющих на действия будущего партнера. Любые партнерские отношения требуют доверия. А какое доверие может быть по отношению к неизвестному лицу?

Нужно понять, как потенциальный партнер может навредить и как предупредить такой вред. К примеру, поставщика, услуги которого оплачиваются по факту исполнения, стоит в меньшей степени изучать на предмет склонности к финансовым махинациям: при нормальной организации процедур приемки товара и его оплаты у него попросту не будет такой возможности. Но зато нужно внимательно оценить его возможности взаимодействия с Вашими конкурентами и просто недоброжелателями. Они могут воспользоваться помощью партнера для получения информации о Вас или для «входа» на Ваше предприятие. Последствия будут печальными.

В ситуации с кредитуемым (деньгами или товаром) партнером на первое место выходит склонность лиц, реально на него влияющих, к мошенничеству. Выяснить необходимо следующее:

- § Кто имеет влияние на партнера? (Руководители партнерской организации, учредители, их родственники, кредиторы, криминал и т. д.)
- § Насколько сильно влияние, как часто этим влиянием пользуются и для чего?
- § Были ли замечены выявленные лица в мошеннических действиях?

В ситуации, когда Вас ничто не связывает с потенциальным партнером, лучше проводить проверку открыто, заранее предупредив об этом. Если реальные планы соответствуют тому, что партнер декларирует, проверка будет воспринята нормально. Негативное восприятие с большой долей вероятности свидетельствует о том, что он уже планирует не совсем партнерские действия или считает себя униженным Вашим недоверием — а такое поведение является предвестником больших проблем.

Кто способен провести такую проверку? У среднего и крупного бизнеса есть собственная служба безопасности. Малому бизнесу придется обращаться за помощью к сторонним организациям.

На что еще обратить внимание

Как уже было сказано выше, обязательно нужно посетить компанию партнера, чтобы визуально ее оценить. Кроме того, полезно обратить внимание на факторы управленческой эффективности организации: есть ли у нее лидер, каковы ее цели и как они достигаются, что за люди их реализуют, как они взаимодействуют, насколько продуктивна атмосфера компании. Ваши финансисты видят и анализируют финансовые показатели партнера, но еще нужно понять, как именно достигаются эти результаты.

Компании, предоставляющие информацию о потенциальных партнерах

Компания	Услуги	Сроки	Цена
ООО «Р-Техно» , Москва	Регистрационные данные, реквизиты Руководитель Учредители Информация негативного характера Сведения о внешнеэкономической деятельности Контрагенты (клиенты, поставщики) Персонал Балансовые показатели Анализ СМИ Справка на руководителя Анализ бизнес-структуры компании	Минимальный срок выполнения заказа — сутки	От 150 до 600 долл. США (без НДС)
«Амулет-Инфо» , Москва	Основные сведения о юридическом лице Структура и состав руководящих органов Филиалы и представительства Сведения о ценных бумагах, квартальные отчеты Финансовое положение Основные партнеры Информация о зарегистрированных правах на недвижимое имущество и сделках с ним Выборка информации из открытых источников по заданной теме	От 1—3 до 10—14 дней	От 30 до 200 долл. США

Coface Moscow Credit Management Service , Москва	Полная информация о контрагенте Кредитный рейтинг Максимальная сумма товарного кредита	1—10 рабочих дней	От 100 евро
	Регулярный мониторинг клиентов, отслеживание изменений, происходящих внутри компании	По договоренности	От 50 евро
ООО «Компания „Опора–Ярославль“»	Регистрационные данные, реквизиты Руководитель Учредители Информация негативного характера Сведения о внешнеэкономической деятельности Контрагенты (клиенты, поставщики) Персонал Балансовые показатели Анализ СМИ Справка на руководителя	Минимальный срок — сутки (срок зависит от сложности заказа)	От 1500 руб.
ООО „Агентство экономической безопасности“ (АЭБ), Екатеринбург	Регистрационные данные Состав учредителей, сведения о руководстве (краткая или расширенная форма предоставления информации) Аффилированные структуры Характеристика финансового и имущественного состояния Рыночное положение, репутация, история развития, возможные конкурентные преимущества Связи руководства с криминальными и властными структурами Иная (в том числе негативная) информация, связанная с деятельностью (факты неисполнения договорных обязательств, невозврата кредитов и т. д.)	4—5 рабочих дней	От 4500 до 7500 руб.
„Дан энд Брэдстрит Норд“ , Санкт–Петербург	Стандартная бизнес–справка: общая информация о компании (адрес, руководство, учредители, корпоративная история); финансовые показатели (за последние три года); характеристика деятельности компании; рейтинг состояния (отражает финансовое положение и степень риска при сотрудничестве с данной компанией)	5 рабочих дней	3398,4 руб. (включая НДС)
	Расширенная бизнес–справка (дополнительно): производственные показатели (за последние три года); сведения о внешнеэкономической деятельности компании (за последние пять лет)	5 рабочих дней	4248 руб. (включая НДС)
Информационное агентство „Кредитреформа–Санкт–Петербург“	Краткая справка — информация о компании в общем виде: зарегистрированные виды деятельности, год основания, руководство, адрес, является ли фирма налогоплательщиком	От 8 рабочих часов	От 400 руб.
	Стандартная справка — информация о компании, ее активности на рынке, о зарегистрированных и фактических видах деятельности, партнерах, видах декларируемых товаров, приводятся балансовые показатели. Делается вывод о возможности сотрудничества на основе анализа регистрационных и финансовых данных	От 8 рабочих часов	От 700 руб.
	Расширенная справка — полная информация о компании, ее активности на рынке, о зарегистрированных и фактических видах деятельности; приводятся балансовые показатели, информация о партнерах, в том числе зарубежных; о видах декларируемых товаров (в развернутом виде); приводятся сообщения о фирме из средств массовой информации. Делается вывод о возможности сотрудничества на основе анализа всей информации и балансовых показателей	От 3 рабочих дней	От 1900 руб.
	Специальное исследование — комплексная оценка предприятия для конкретной цели, например, для	От 8 рабочих часов	От 3000 руб.

	подготовки инвестирования. Предметом специального исследования могут быть как отдельные вопросы, интересующие клиента, так и полная информация о предприятии		
ООО «Детективное агентство «Форпост-Д» , Тольятти	Бизнес-справка № 1 Точное название и организационно-правовая форма предприятия Дата регистрации фирмы Статистические коды Уставной капитал Виды деятельности Юридический адрес регистрации Руководители Учредители (юридические лица)	3 суток	3000 руб.
	Бизнес-справка № 2 Включены вопросы бизнес-справки № 1, а также следующие: Фактический адрес фирмы Контактный телефон и факс секретаря Учредители (физические лица) Проверка директора Численность сотрудников Банковские реквизиты Проверка дебиторской задолженности Проверка лицензий и сертификатов Экспорт, импорт Банкротство	5 суток	8000 руб.
	Бизнес-справка № 3 Включены вопросы бизнес-справок № 1 и № 2, а также следующие: Филиалы и дочерние предприятия Годовой оборот и баланс (ф. 1 и ф. 2) Проверка банковского счета (одноразовая) Перечень покупателей и поставщиков Мониторинг прессы Кредитная оценка	15 суток	20 000 руб.
Ассоциация предприятий безопасности (АПБ) «Блокпост» , Самара	Адресная информация по фирмам и организациям (установление адреса)	1—2 дня	100 руб.
	Регистрационные данные (наименование, форма собственности, юридический адрес, руководство, вид деятельности, реквизиты, дата регистрации, учредители)	4—7 дней	800 руб.
	Результаты экономической деятельности за предшествующий год или за несколько лет (для крупных предприятий)	7—10 дней	Цена договорная
	Сведения из СМИ (за последний год)	2—3 дня	500 руб.
	Сведения из СМИ (за последние пять лет)	3—5 дней	1500 руб.
	Другие имеющиеся официальные и неофициальные материалы о фирме (сведения рекламного, криминального и др. характера)	3—5 дней	От 1000 руб.
	Общая бизнес-справка по всем пунктам раздела	10—12 дней	Цена договорная

Программа оценки партнеров IBM

Компания IBM — ведущий мировой производитель компьютерного оборудования и программного обеспечения. Совокупный годовой доход IBM составляет 96,3 млрд долл. США, в компании работают 329 тыс. сотрудников по всему миру. В России представительство IBM существует с 1974 года.

Виктор Твердохлебов | Агент IBM PartnerWorld в России, Москва

В компании IBM разработана единая программа оценки бизнес партнеров PartnerWorld. Участники программы делятся на три класса — Member, Advanced и Premier. Основа оценки партнеров — таблица баллов, с которой сопоставляются показатели работы компании. Баллы присваиваются за приобретение необходимой квалификации, разработку и продажу решений, вклад в рост доходности IBM (за счет продажи ее продукции), получение положительных отзывов от заказчиков. На основании количества баллов, чисто арифметически, партнеры могут повысить свой статус. Основные критерии оценки — это объем продаж и компетентность сотрудников компании. Мы не оцениваем ни финансовые показатели компании–партнера, ни ее менеджмент.

Чтобы стать партнером уровня **Member** (участник), от компании–претендента требуется минимум усилий: достаточно заполнить электронный бланк регистрации и принять соглашение PartnerWorld. В свою очередь IBM предоставит поддержку, охватывающую широкий спектр наших продуктов и технологий. Никакой платы за вступление в число участников PartnerWorld не взимается.

Бизнес–партнеры уровня **Advanced** (опытный, продвинутый) обязуются поддерживать взаимовыгодные деловые отношения с IBM. В обмен IBM бесплатно предоставляет расширенный набор преимуществ, в числе которых поддержка в области маркетинга и продаж, техническое содействие и повышение квалификации.

Статус **Premier** (привилегированный) присваивается бизнес–партнерам, которые внесли очень значительный вклад в реализацию продуктов и технологий IBM; при этом в сумме оцениваются:

- § квалификация,
- § бизнес–решения и собственные технологии и разработки,
- § показатели доходности,
- § удовлетворение требований заказчиков,
- § совместные маркетинговые планы.

Эти бизнес–партнеры активно сотрудничают с IBM, участвуя в совместном планировании и формируя прочные взаимосвязи, что позволяет им добиваться успеха. IBM предоставляет таким участникам более высокий уровень поддержки в области маркетинга, сбыта и технических услуг.