

PRO ПАРТНЕРСТВО

ЯК НАЛАГОДИТИ ВІДНОСИНИ
В СПІЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

Петро
Синегуб

Катерина
Ковальчук

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Зміст

- 9 Вступ**
- 13 Як читати цю книгу**
- 15 Розділ 1. Якими бувають партнерські відносини. Три основні моделі**
Ділова співпраця і ділове партнерство — у чому різниця? • Контрактне партнерство • Проектне партнерство і спільне володіння бізнесом • Від малого до великого: динаміка партнерських відносин
- 33 Розділ 2. Мотивація почати власний бізнес**
Мотив грошей • Мотиви, які найчастіше об'єднують партнерів • Мотиви, які найчастіше обмежують партнерів
- 40 Розділ 3. Ваше ставлення до партнерства**
Можливі проблеми в партнерстві • Переваги й ризики партнерства • То чи потрібен мені партнер?
- 47 Розділ 4. Перемовини з партнером. Чи підходите ви одне одному?**
Що потрібно з'ясувати перед укладенням партнерства • Партнерство з близькими — «так» чи «ні»? • Як особистість власника впливає на партнерські відносини? • Що таке підприємницький спосіб мислення?
- 64 Розділ 5. Хто такий власник бізнесу?**
П'ять основних характеристик партнерів-співвласників • Які функції лягають на плечі власника? • Власник бізнесу — це професія

75 Розділ 6. Портрет партнера. Хто потрібний вашому бізнесу?

Головний критерій у виборі партнера • Коли потрібен партнер-спеціаліст? • Коли потрібен партнер-керівник? • Коли потрібен партнер-інвестор?

105 Розділ 7. Як оцінити частку відповідно до внеску?

Чого насправді хочуть партнери, коли ділять частки в бізнесі? • Як розподілити частку в бізнесі на основі вкладів партнерів • Гроші • Матеріальні активи • Нематеріальні активи • Чи може інноваційна бізнес-ідея стати вкладом? • Чи можуть стратегічні зв'язки стати вкладом? • Оцінка особистого вкладу в операційну діяльність компанії

120 Розділ 8. Як партнерам ухвалювати рішення?

У кого більша частка, той має рацію? • Рішення ухвалює партнер з більшою часткою у бізнесі? • Частки рівні 50/50 — рішення ухвалюють одноголосно? • Рішення ухвалюють голосуванням? • Рішення залежить від рівня компетентності та відповідальності • Стратегічні рішення — стовідсотковий консенсус • Тактичні рішення — за сильними сторонами власників • Операційні рішення ухвалює CEO

136 Розділ 9. Як прописати фінансову стратегію?

Навіщо партнерам-співвласникам фінансова стратегія? • Фінансові цілі спільного бізнесу і принципи розподілу чистого прибутку • Фінансова бізнес-модель. Скільки грошей тримати в обігу компанії? • Внутрішнє та зовнішнє фінансування спільного бізнесу • Принципи покриття запланованих і незапланованих збитків • Форми фінансової звітності для власників і правила аналізу • Система ключових фінансових показників

162 Розділ 10. Стратегічне й операційне управління у спільному бізнесі

Що потрібно знати про стратегічне управління? • Що треба знати власникам-партнерам про операційне управління? • Власники виконують роль на різних рівнях операційного управління • Про що варто пам'ятати, коли ви обираєте керівника?

173 Розділ 11. Як вирішувати розбіжності, невдоволеність і конфлікти між партнерами?

Розбіжності між партнерами — це нормально? • Будьте готові до будь-якого результату • Не дайте перемовинам перерости в конфлікт

185 Розділ 12. Як передбачити і спланувати майбутнє партнерських відносин?

Чи можна зазирнути в майбутнє? • Як на практиці розробити сценарій майбутнього?

192 Розділ 13. Письмова домовленість: джентльменська і юридична.

У чому різниця між юридичною та джентльменською домовленістю? • Чому недостатньо домовитися на словах? • Яку силу має партнерська домовленість?

204 Кілька слів наостанок

205 Що ви можете тепер зробити з цією книжкою?

Вступ

Більшість підприємців починає бізнес саме в партнерстві, але рідко свідомо обирає партнерів і укладає партнерські угоди. Працювати з партнером, здавалося б, легше, швидше й ефективніше. Але чи всі бізнес-спілки в підсумку стають успішними? На жаль, ні. Чимало з них закінчуються конфліктами, втратою бізнесу і розривом відносин. І дехто вважає, що проблема полягає власне в самому форматі ведення бізнесу спільно з іншою людиною.

На нашу думку, причина в іншому. Деякі люди всього-на-всього не готують себе до партнерських відносин: не аналізують, навіщо вони їм, не продумують портрет потенційного партнера, не встановлюють для нього обов'язкові критерії і не знають, що прописувати в партнерській домовленості.

Ми, автори цієї книжки, узяли на себе відповідальність систематизувати свій практичний досвід ведення бізнесу в партнерстві, щоб дати можливість вам та іншим підприємцям уникнути невинуватих очікувань, невдоволеності від вкладень, а також втрати часу, грошей і особистих відносин.

Варто розуміти: ми не нав'язуємо вам позиції, що вести бізнес потрібно конче в партнерстві. Для когось вибір шляху самостійного володіння бізнесом буде абсолютно нормальним. У нас інша мета: ознайомити вас із темою партнерства. Ми хотіли би представити вам якомога повнішу картину того, що це означає — ділити бізнес з кимось іще.

Так, на нашу думку, партнерство — це колосальні ресурси і величезний потенціал. Це реальна можливість одержати результат набагато швидше. Але тільки за умови, якщо правильно вибрати людину, правильно скласти домовленості — правильно особисто для вас — і розвивати навички ведення спільного бізнесу.

На жаль, у бізнес-товаристві ще не сформована культура партнерства. Не всі підприємці до кінця розуміють, навіщо їм насправді партнер у бізнесі, про що і як з ним домовлятися, як встановити правила гри, котрі стануть надійним фундаментом подальшої реалізації партнерських відносин.

Навіть уже перебуваючи в партнерстві, багато співвласників традиційно терплять до останнього і починають розв'язувати партнерські питання, коли відносини уже на межі розпаду.

Ми хочемо донести до вас, наскільки важливі обіцянки, домовленості, взаємна вигода і взаємоповага. Ми хотіли б, щоб якомога більше людей підходило до партнерства більш усвідомлено. Щоб вибір з першого разу виявився максимально вдалим і не закінчувався сварками і «розпилом» бізнесу. Хай як пафосно це звучить, ми взяли на себе відповідальність за актуалізацію цієї теми і впровадження принципів ведення бізнесу в партнерстві.

Перед тим як розпочати книжку, ми сформулювали для себе п'ять основних завдань. Під час її написання ми постійно тримали їх у фокусі уваги. Ці цілі — ті самі ключові думки про партнерські відносини, які будуть вам корисні, якщо ви шукаєте людину для спільного володіння бізнесом чи вже перебуваєте у партнерстві.

Завдання № 1 — донести важливість ділового партнерства в успіху сучасного бізнесу.

В одного підприємця не завжди є необхідні ресурси для старту і розвитку бізнесу. Щоб реалізувати бізнес-ідею мрії, потрібні гроші, компетенції, навички, зв'язки. Партнерство — саме те джерело ресурсів, необхідне для швидкого запуску й ефективної реалізації своєї справи.

Завдання № 2 — показати різні моделі партнерства і їх пріоритетність залежно від ситуації.

Існує багато варіантів партнерства. Іноді, щоб одержати потрібні ресурси, не обов'язково віддавати комусь частку в бізнесі. У цій книжці ви дізнаєтесь, який тип партнера вам підійде в тій чи іншій діловій ситуації.

Завдання № 3 — визначити, хто такий насправді власник бізнесу.

Існує кілька конкретних принципів, за якими можна точно визначити, є підприємець реальним власником бізнесу чи ні.

Володіти бізнесом потрібно вчитися так само, як і будь-якої іншої професії. Сподіваємося, що ми допоможемо вам скласти список зон зростання і зможемо ще більше мотивувати вас створити власну справу.

Завдання № 4 — зробити так, щоб ви не переносили негативний минулий досвід партнерства на нові відносини.

Ви можете проаналізувати свої попередні партнерські відносини і подивитися на ідею спільного бізнесу з нового

боку, навіть якщо маєте негативний досвід. Для цього ми наведемо велику кількість прикладів з практики.

Завдання № 5 — представити вам цілісну систему з ключових правил та принципів партнерства і показати важливість укладення письмової партнерської домовленості.

Ми хочемо показати вам, яких принципів дотримується підприємець, котрий веде бізнес у партнерстві. Після цього ви зможете перевірити, чи підходять вам ці принципи, чи зможете ви їх дотримуватися. Це допоможе вам уникнути поширених помилок, які зазвичай дорого коштують і початківцям у бізнесі, і досвідченим підприємцям.

Маємо вас попередити: іноді ви натраплятимете на сторінках книжки на слова «потрібно», «повинні», «зобов'язані». Ми намагались максимально їх уникати, але все ж інколи вони проскакують. Просимо вас не сприймати їх буквально. Пропускайте все через себе й адаптуйте рекомендації під свою ситуацію.

У партнерстві немає поняття «правильно» чи «неправильно». Є поняття «правильно» і «неправильно» конкретно для вас, як для власників бізнесу, а також для цілей вашого спільного бізнесу, усе залежить від вашої сьогоденної ситуації. Те, що підходить одним власникам, не завжди підходить іншим.

Ваше завдання — підібрати найкращий варіант особисто для себе і для свого партнера. А ми надіємося дати вам максимально розгорнуту інформацію, щоб допомогти в цьому виборі.

Як читати цю книжку

Ми постаралися зробити цю книжку якомога простішою. Її можна проковтнути за один політ у літаку або суботній вечір. У ній немає загадкових аббревіатур, термінів і навмисного ускладнення. Пропонуємо план, котрий допоможе взяти з цієї книжки якнайбільше корисного.

1. Перший раз ви можете прочитати книгу у швидкому темпі, без фокусування на деталях. Виділіть для себе обов'язкові розділи книги і читайте саме їх. Але зверніть увагу, ми все ж радимо додати до переліку перший розділ. Саме в ньому прописані важливі думки, які лягли в основу подальшого матеріалу. Прочитавши саме перший розділ книжки, ви їх зрозумієте і зможете рухатися по важливих для себе розділах.
2. Вдруге прочитайте кожен розділ книжки послідовно і більш вдумливо. Особливо сфокусуйтеся на інформації, яку бачите вперше або яку вам потрібно застосувати на практиці.
3. Не бійтеся писати у книжці. Робіть позначки, випишуйте інсайти й підкреслюйте те, до чого хочете повернутися. За деякий час вам буде неймовірно корисно побачити, які думки були для вас важливими. Це допоможе вам оцінити свій прогрес. Адже при повторному читанні книжки, найімовірніше, ви помічатимете зовсім інші фрази і думки, на які раніше не звертали уваги.
4. Головна рекомендація — аналізуйте всю інформацію, виходячи зі своєї ситуації. Сприймайте наші слова як рекомендацію, а не як вказівку до дії. Завдання — виробити

особисту усвідомлену позицію, правильну саме для вас із партнером і вашого бізнесу.

Приємного й корисного вам читання!

P.S. Спеціально для спілкування з вами ми створили канал у *Telegram* «*PRO Партнерство*». Підключившись до цього каналу, ви зможете отримати додаткові матеріали, які не увійшли до цієї книги, але якими ми запланували поділитися. На цьому каналі у вас буде можливість купити книгу російською чи українською мовами, задати нам уточнюючі питання, якщо вони є.



Підключитись до каналу дуже просто: відскануйте *QR*-код на своєму телефоні та натисніть кнопку *Start* або перейдіть за посиланням

https://t.me/pro_partnership_bot?start=X3VybdOIMkZsaW5rJlM9MSZtZXRrYT0x.

Розділ 1 **Якими бувають партнерські відносини. Три основні моделі**

Ділова співпраця і ділове партнерство — у чому різниця?

«Це мій партнер». Кожен з нас не раз чув цю фразу в діловому світі. Підприємці називають партнерами людей, які займають різні позиції: співробітників, топменеджерів, постачальників, клієнтів, дилерів, співвласників свого бізнесу.

Ділова людина називає когось партнером, коли хоче підкреслити значущість і серйозність відносин. Погодьтеся, набагато приємніше, коли власник бізнесу називає вас своїм партнером, а не просто керівником відділу продажів. Але хай яким почесним і гучним є титул партнера, не зовсім коректно вживати це слово в будь-якій ситуації.

Далеко не всі ділові відносини можна зарахувати до розряду партнерських, навіть значущі. Іноді фактично це не партнерство, а просто співпраця.

До чого така принциповість у термінології? Річ у тім, що без конкретного визначення різниці між співпрацею і партнерством можна стикнутися з розчаруванням: «Я думав, що я партнер, а насправді — звичайний постачальник».

У чому ж відмінність? Як зрозуміти, де закінчується ділове співпраця і починається ділове партнерство? Насправді ж це досить легко визначити. Співпраця — це коли одну зі сторін можна безболісно і швидко замінити: знайти нового постачальника з такими самими договірними умовами роботи чи працівника з ідентичними компетенціями.

Партнерством, на відміну від простої співпраці, ми можемо називати ділові відносини, які для обох сторін є строго стратегічними. Наприклад, у вас у бізнесі є ключовий постачальник, котрий доставляє вам ексклюзивні товари. Саме завдяки цьому асортименту ви обходите конкурентів, це ваша конкурентна перевага. Цей постачальник стратегічний для вас. І ви, щоб підкреслити його особливий статус, можете називати його стратегічним діловим партнером.

Або, до прикладу, ви можете розміщувати свої замовлення на виробничих площах інших компаній — вони випускають під вашим брендом продукцію, яку ви потім продаєте. Такі відносини теж можна назвати стратегічним партнерством між двома компаніями.

Можливо, просто зараз ви ставите собі питання: «Чи справді йдеться про приклади партнерських взаємовідносин? У цих компаній немає спільного балансу, нема спільних активів, у кожного своя стратегія розвитку». І ви маєте рацію на сто відсотків.

У цій книжці ми хочемо показати, які взагалі існують моделі партнерських відносин. Правда в тому, що вони трапляються в діловому світі досить часто. За нашими спостереженнями, величезна кількість підприємців помилково називає такі відносини партнерством, плутаючи їх зі спільним бізнесом.

У першому розділі ми з вами швидко розставимо всі крапки над «і». Розглянемо три основні моделі вибудовування стратегічно важливих для бізнесу ділових відносин, які можуть називатися партнерством.

Модель 1: Контрактне партнерство

Модель 2: Проєктне партнерство

Модель 3: Партнерство у володінні спільним бізнесом

А тепер розгляньмо подібність та принципові відмінності цих трьох моделей. У вашому діловому житті траплятимуться люди, котрі становитимуть для вас і вашого бізнесу взаємний інтерес. Розуміння суті різних видів партнерства допоможе вам правильно з ними домовлятися.

Що ж спільного між контрактним, проєктним партнерствами і партнерством у спільному бізнесі? Що варто обговорювати і про що точно домовлятися з партнером незалежно від моделі домовленості?

1. Визначити конкретну мету кожної зі сторін: кожен партнер повинен розуміти свою мету в партнерстві, як він може її реалізувати, а також знати реальну мету іншого партнера.

2. Обговорити й розділити конкретні й чіткі обов'язки кожної зі сторін: у всіх учасників партнерських відносин

мають бути конкретні обов'язки і продумана відповідальність, із врахуванням кінцевого результату партнера.

3. Установити строк дії домовленості: партнерські відносини можуть мати чіткий термін закінчення (дата або конкретний результат) чи бути умовно безстроковими.

4. Домовитися, як запобігти ймовірним ризикам: щоб уникнути небажаних конфліктів і непорозуміння, бажано продумати і прописати, як партнери діятимуть, коли виникнуть непередбачувані ситуації.

5. Створити документ у письмовій формі: домовленість на папері встановить і закріпить ключові правила гри, на які погодилися обидва партнери.

Хай яку модель партнерства ми обрали, ці п'ять питань залишаться незмінними. Звісно, деякі відмінності все ж таки будуть. Приміром, письмові домовленості в контрактному партнерстві і спільному бізнесі матимуть різний вигляд. Але вони в будь-якому разі повинні бути.

Такий вигляд має таблиця з урахуванням критеріїв, спільних для всіх трьох моделей.

Основні критерії	Контрактне партнерство	Проектне партнерство	Спільний бізнес
Конкретна мета кожної зі сторін	Так	Так	Так
Конкретні й чіткі зобов'язання кожної зі сторін	Так	Так	Так

Основні критерії	Контрактне партнерство	Проектне партнерство	Спільний бізнес
Строк дії домовленості	Так	Так	Так
Запобігання ймовірним ризикам	Так	Так	Так
Документ у письмовій формі	Так	Так	Так

Контрактне партнерство

То що ж таке контрактне партнерство? Почнімо відразу з прикладу, так буде зрозуміліше.

Отож дві компанії домовляються про контрактне партнерство.

Компанія 1: виробник харчових продуктів, у якого є своя мережа продажу, однак його виробничі потужності завантажені на якихось 60—70 %.

Компанія 2: торгова компанія, котра розміщує замовлення під своєю торговою маркою на виробничих площах і потужностях Компанії 1.

У теорії цим двом компаніям досить провести перемовини, дійти згоди й підписати стандартний договір про співпрацю, що і відбувається в 90 % випадків. Підписується стандартний договір про співпрацю: стандартний формат, стандартний набір обов'язків і форс-мажорних ситуацій.

Але зверніть увагу: у нашому прикладі ці дві компанії становлять одна для одної **стратегічний інтерес**. Від ефективності й надійності роботи двох компаній серйозно залежить дохід кожного окремого бізнесу. Ми пропонуємо такі стратегічні ділові відносини переводити у формат контрактного партнерства.

По суті, це те саме, що й договір про співпрацю. Просто словосполучення «контрактний партнер» дає нам можливість усвідомити, що цю компанію потрібно вибирати ретельніше, ніж будь-яку іншу. Ми знаходимо про неї якомога більше інформації. А головне — продумуємо, проговорюємо і прописуємо умови контракту. І робимо це набагато ретельніше, ніж з іншими компаніями, які також важливі, але не стратегічні для бізнесу.

Отож подивімося, що саме мають врахувати ці дві компанії, коли домовлятимуться між собою. Пройдімося по п'яти питаннях, які ми вже визначили спочатку.

1. Конкретна мета кожної зі сторін. Обидві компанії повинні розуміти мету співпраці.

Мета Компанії 1 (виробник харчових продуктів): протягом року знайти новий ринок збуту й заповнити виробничі потужності на 100 %, випускаючи і продаючи продукцію вже самостійно.

Мета Компанії 2 (торгова компанія): через один рік запустити своє мінівиробництво й почати виробляти продукт самостійно, маючи вже розкручену торгову марку.

Обидві компанії розуміють, що потрібні одна одній протягом року. Від цього вони обидві виграють.

2. Чіткі обов'язки й відповідальність обох сторін.

Зона відповідальності Компанії 1 (виробник харчових продуктів) — виконувати затверджений обсяг виробництва з урахуванням асортименту, цінової політики і встановленого критерію по якості. Усі фінансові затрати компанія-

виробник несе самостійно: затрати з обслуговування виробничих потужностей, заміни бракованої продукції з вини виробництва, керування виробничою командою співробітників.

Зона відповідальності Компанії 2 (торгова компанія) — розробити асортиментну стратегію, вчасно давати замовлення в рамках затверджених обсягів, вчасно вивозити товар, оплачувати послуги компанії-виробника за встановленим графіком, а непроданий чи зіпсований товар утилізувати за свій рахунок, якщо добіг кінця термін придатності.

Як бачимо, в обох сторін є свої зобов'язання, які вони пообіцяли одна одній виконувати.

3. Встановлений строк дії партнерської угоди. Компанії домовилися, що співпрацюватимуть один рік. Після закінчення цього терміну, у разі необхідності, можуть продовжити строк. Зверніть увагу: обидві сторони ще «на березі» домовилися про конкретний термін, а також про його можливе продовження.

4. Домовленість про те, як можна запобігти ймовірним ризикам.

Як сторонам захистити себе в тому разі, якщо одна зі сторін не зможе виконувати умови? Ці дві компанії зразу домовилися про штрафні санкції. А ще вони передбачили найімовірніші сценарії, чому одна зі сторін може захотіти завчасно розірвати відносини.

До прикладу, Компанія 1 (виробник харчових продуктів) зможе налагодити збут швидше, ніж через рік. Для Компанії 2

це великий ризик — водномить позбутися виробника своїх товарів. Тому вони домовилися, що закладуть значні штрафні санкції у разі такої події.

Може бути й інший варіант: Компанія 2 (торгова компанія) не зможе продавати заявлений обсяг, а тому у той чи інший місяць змушена буде зменшувати заявку для виробництва. Як Компанії 1 себе убезпечити? Обидві компанії домовляються, що на вироблений товар встановлюватиметься вартість залежно від щомісячних обсягів: якщо обсяг замовлення менший — виробнича собівартість продукції вища.

5. Розроблений сторонами документ у письмовій формі, який встановлює ключові правила гри.

Що вносити в письмовий договір? Відповідь проста: потрібно вносити все, що може бути зафіксоване юридично. Умови, які не можуть бути прописані в юридичній частині контракту в силу різних причин, повинні бути описані в додатковому джентльменському договорі. Хай джентльменська домовленість і не має юридичної сили, але вона повинна бути значущою для обох сторін. Коли сторони підписують обидва документи, вони підтверджують, що ці домовленості мають для них однакову силу.

При цьому вони ставляться одне до одного як до партнерів, хай і на контрактній основі. Зводячи такі відносини в ранг партнерських, ми хочемо надати їм значущішого статусу, показати, що це вже ділові відносини, над якими слід працювати. Саму домовленість варто продумати якомога детальніше. Знати, чим живе і дихає партнерська компанія.

Зверніть увагу!

- Жодна зі сторін не несе відповідальності за кінцевий фінансовий результат бізнесу контрактного партнера.
- Сторони контрактного партнерства не мають спільної мети — у кожного своя мета.
- Жодна зі сторін не бере участі в розподілі чистого прибутку компанії партнера.
- Жодна зі сторін не є власником активів іншої компанії.

Для партнерів важливо не лише укласти взаємовигідну домовленість, але й постійно моніторити ситуацію. Чи зберігається взаємовигідна позиція? Для цього потрібно довіряти одне одному, бути чесними й відкритими партнерськими компаніями.

Контрактне партнерство — дуже зрозумілий формат взаємовідносин. Воно може реалізовуватись із зовнішніми партнерами, як у нашому прикладі, а також і з внутрішніми партнерами — ключовими працівниками компанії. Зазвичай такою особою може стати керівник-директор (*CEO*).

Для чого укласти зі своїм працівником контрактне партнерство? Хіба це необхідно? Відповідь залежить від того, наскільки для вашої компанії стратегічно важливо співпрацювати саме з цією людиною. Контрактне партнерство з керівником-директором — це лише продумані й прописані правила гри. Ви вкажете бонусну політику, цілі, завдання, зони і межі відповідальності цієї людини. Але не забувайте: партнерство працює, коли всі сторони перебувають

у виграшній позиції. Не підходьте до домовленості з позиції: «Яка моя особиста вигода?». Ліпше запитайте себе: «Що ми дамо одне одному?».

Розглядаючи три моделі партнерства, ми хочемо вберегти вас від необгрунтованого бажання одразу пропонувати частку кожній більш-менш важливій особі у вашому діловому житті. Керівному директорові не конче бути вашим партнером-співвласником. Це дуже поширена ситуація, яка в майбутньому призводить до серйозних негативних наслідків. Поміркуйте самі: набагато легше перевірити людину при контактному партнерстві і в разі чого закінчити ділові відносини. Крім того, якщо контрактне партнерство буде успішним, ви завжди зможете запропонувати людині наступний крок і передомовитися вже на проєктне партнерство або об'єднатися у спільне володіння бізнесом.

Обговорення й опрацювання партнерами запропонованих п'яти ключових питань — основа для успішного початку, розвитку й завершення будь-яких партнерських відносин, незалежно від їхньої моделі. Однак щоб ви могли вибудувати з потенційним партнером найкращий для обох сторін формат взаємодії, розгляньмо ключові відмінності кожної із запропонованих моделей.

Проєктне партнерство і спільне володіння бізнесом

На цих двох моделях ділових відносин ми зупинимось детальніше й аналізуватимемо кожну модель у форматі порівняння.

Навіщо так детально зупинятися на цих двох типах партнерства? Річ у тім, що нерозуміння принципової різниці

між ними найчастіше є тією самою бомбою сповільненої дії, яку, за нашими спостереженнями, закладають 50 % підприємців.

А тому спробуємо з'ясувати, у чому відмінність між проектним партнерством і спільним володінням бізнесом і яка модель домовленості підійде саме у вашій ситуації.

Проектне партнерство — те, у якому підприємці чи їхні команди об'єднуються, щоб доповнити одне одного потрібними ресурсами й виконати спільний проект. Наприкінці вони розподіляють між собою проектний прибуток або ж проектні збитки, якщо партнерство закінчилося невдало.

У діловому житті підприємців досить популярною є саме проектна модель партнерства. Проектна модель відносин — це вже готовність кожного партнера брати на себе відповідальність за спільну мету проекту, частково ділити проектні ризики, частково відповідати за правильні і неправильні рішення кожного з партнерів, керувати проектною командою з націленістю на результат тощо.

При цьому проектне партнерство — це ще не повноцінне спільне володіння бізнесом, тому що між партнерами є чіткий розподіл на «твое», «моє» і «наше». Це стосується активів, пасивів, обов'язків та відповідальності. А як відбувається у спільному володінні бізнесом?

У спільному бізнесі немає поділу на «твое», «моє» і «наше». Усе, що є в компанії, всі її активи й пасиви належать її власникам. Партнери розподіляють їх між собою відповідно до

частки в бізнесі. Уся відповідальність за успіхи й невдачі в бізнесі теж спільна.

Володіння спільним бізнесом — це коли підприємці об'єднують свої ресурси (матеріальні чи нематеріальні) для досягнення амбіційних довгострокових спільних цілей, відповідаючи і за активи, і за зобов'язання, і за прибутки, і за збитки спільного бізнесу в рамках своєї частки участі.

Книжка, яку ви тримаєте в руках, — приклад саме проєктного партнерства. А ми як автори є одне для одного проєктними партнерами. З іншого боку, ми справді є співвласниками цього нематеріального активу, у нас спільне авторське право. Під час написання ми поділили обов'язки, відповідальність і фінансові вкладення. Однак у нас немає спільного бізнесу. Ми написали книжку як два незалежні учасники. А тому наша внутрішня домовленість з реалізації й просування спільного активу перебуває у площині проєктного партнерства.

Чим схожі всі три моделі партнерства, ми вже визначили. Тож спробуймо детальніше порівняти моделі партнерства з урахуванням їхніх принципових відмінностей.

Перед вами таблиця, у якій ми порівнюємо всі три моделі партнерства. Отже, погляньмо, у чому основні подібності й відмінності. Що є у проєктному партнерстві й спільному бізнесі, але не передбачено за умови контрактної моделі домовленості?

Основні критерії	Контрактне партнерство	Проектне партнерство	Спільний бізнес
Конкретна мета кожної зі сторін	Так	Так	Так
Конкретні й чіткі зобов'язання кожної зі сторін	Так	Так	Так
Строк дії домовленості	Так	Так	Так
Запобігання ймовірним ризикам	Так	Так	Так
Документ у письмовій формі	Так	Так	Так
Спільні цілі проєкту/бізнесу	Ні	Так	Так
Відповідальність за кінцевий результат проєкту/бізнесу	Ні	Так	Так
Команда проєкту/бізнесу з високим ступенем взаємодії	Ні	Так	Так

1. Як партнери визначають спільну мету?

За контрактного партнерства кожна сторона має свою мету, і це нормально. А ось у проєктному партнерстві й спільному бізнесі інша ситуація. Тут партнери реалізують спільну мету. Щоправда, з невеликими відмінностями.

Проектне партнерство	Спільний бізнес
У партнерів <i>короткострокова мета</i> — одержати точковий результат, закладений у проєкті. Наприклад, разом збудувати приватний замський дім, щоб продати і розподілити проєктний прибуток	У партнерів <i>довгострокова мета</i> — створити спільний бізнес, капіталізувати і продати його. Наприклад, створити компанію, лідера ринку в певному сегменті галузі — відомий бренд з базою лояльних клієнтів

2. Як партнери розподіляють відповідальність за кінцевий результат?

Партнери розуміють, що вони відповідають за загальний кінцевий результат проєкту/бізнесу і прописують це в домовленості. Це означає, що якщо після завершення проєкту є прибуток, його розподіляють між проєктними партнерами чи партнерами у спільному бізнесі. Якщо результат — збитки, то сторони несуть за них належну відповідальність.

Це принципова й серйозна відмінність від контрактного партнерства, де сторони не розподіляють прибутку і не відповідають спільно за результат проєкту чи бізнесу. Там у кожного своя відповідальність.

3. Наскільки тісно взаємодіють команди партнерів?

У проєктному партнерстві команди обох партнерів можуть об'єднуватися частково або повністю у спільну команду на певний короткостроковий період. У спільному бізнесі команда, як правило, створюється для реалізації кінцевої мети бізнесу. І в тій, і в іншій моделі партнерства — високий ступінь взаємодії командних працівників. Це ще одна принципова відмінність від контрактного партнерства, у якому команди в кожній сторони свої.

А тепер таблиця з кінцевими критеріями порівняння трьох моделей партнерства. Зверніть увагу на пункти, які характеризують і відрізняють модель володіння спільним бізнесом. Порівняйте всі три моделі одна з одною.

Основні критерії	Контрактне партнерство	Проектне партнерство	Спільний бізнес
Конкретна мета кожної зі сторін	Так	Так	Так
Конкретні й чіткі зобов'язання кожної зі сторін	Так	Так	Так
Строк дії домовленості	Так	Так	Так
Запобігання ймовірним ризикам	Так	Так	Так
Документ у письмовій формі	Так	Так	Так
Спільні цілі проєкту/бізнесу	Ні	Так	Так
Відповідальність за кінцевий результат проєкту/бізнесу	Ні	Так	Так
Команда проєкту/бізнесу з високим ступенем взаємодії	Ні	Так	Так
Конкретна частка участі кожного партнера в бізнесі	Ні	Ні	Так
Наявність спільних активів/пасивів	Ні	Ні	Так
Стратегічне управління до досягнення кінцевої мети бізнесу	Ні	Ні	Так
Фінансування спільного бізнесу	Ні	Ні	Так
Можливість виходу з бізнесу і продажу своєї частки	Ні	Ні	Так

Кожна із наведених вище моделей, безумовно, може мати й інші відмінні характеристики. Усе залежить від конкретної ситуації і потреб конкретних партнерів.

Оскільки в наступних розділах книжки ми розглядатимемо лише модель «спільний бізнес», дозволимо собі зараз не розшифровувати ключових критеріїв цієї моделі. Ми зробимо це нижче.

Від малого до великого: динаміка партнерських відносин

Три моделі партнерства — це класифікація, яку ми створили і яку вивели з особистого досвіду і досвіду спілкування з багатьма власниками бізнесу. Вона, на нашу думку, дає змогу одразу ж називати партнерство своїм іменем, водночас чітко розуміючи, про які критерії в договорі йдеться.

Ми вже зазначали, що в колишніх контрактних партнерів більше шансів ефективно володіти спільним бізнесом. Вони поступово вибудовували свої ділові відносини у спільних проєктах. Такі партнерські відносини суттєво міцніші й більш прибуткові.

У процесі контрактного чи проєктного партнерства їхні учасники глибше пізнають особисті й професійні риси одне одного. Вони бачать бажання працювати на результат, відчують ділову позицію партнера і звіряють зі своєю. Якщо результат контрактного чи проєктного партнерства не виправдовує очікування хоча б однієї зі сторін, вийти з нього набагато легше, ніж зі спільного бізнесу.

Як ми вже казали, це насамперед пов'язане з тим, що в контрактних партнерів немає спільних активів і спільної відповідальності за фінансовий результат бізнесу. У проєктних партнерів уже можуть бути спільні активи чи відповідальність, при цьому між ними є чітко встановлені межі. Проєктні партнери одразу ж знають, де чие і як це розділити.

Звісно, у будь-якому разі незаплановане завершення контрактного чи проєктного партнерства може коштувати компанії серйозної втрати часу і грошей. Однак рівень цих

втрат незіставний з рівнем втрат, що їх зазнають власники, якщо хтось із них достроково виходить зі спільного бізнесу.

У реальному житті чимало підприємців поспішають втягнути потенційного партнера у володіння спільним бізнесом. Хоча фактично такому партнерові ліпше для початку запропонувати партнерство на контрактній чи проєктній основі.

Коли ви обираєте людину на роль свого партнера-співвласника, це рішення видається вам конче потрібним. А як же інакше? Якщо потрібні ресурси, потрібен і партнер. І справді, у якийсь момент вашому бізнесу знадобляться гроші, у якийсь момент — компетенції. Найчастіше здається, що людина з необхідними якостями і ресурсами ідеально підходить на роль партнера-співвласника, коли виникає така потреба.

Однак уся правда в тому, що чимало матеріальних і нематеріальних ресурсів можна одержати різними способами. Не конче давати частку кожному, хто здається корисним для бізнесу.

Цієї помилки часто припускаються, коли об'єднуються в партнерство з близькими родичами чи друзями. Але ми радимо вам не поспішати. Не робіть традиційної помилки, у результаті якої втрачаються величезні кошти, час і особисті відносини.

Партнерство у спільному бізнесі — це одне із найважливіших рішень у діловому житті підприємця.

Яким воно буде? Подивимося. Ключовою є думка, щоб це рішення було правильним саме для вас.



Резюме розділу

«Якими бувають партнерські відносини.
Три основні моделі»

- ☑ Ділова співпраця — це коли другу сторону легко й швидко можна замінити. Партнерство, на відміну від співпраці, завжди має стратегічний характер взаємовідносин. Замінити партнера не так легко.
- ☑ Партнерство можна поділити на три основні моделі: контрактне, проектне й спільне володіння бізнесом. Підприємці можуть застосувати кожен з них у різних ситуаціях і на різних етапах розвитку бізнесу.
- ☑ Незалежно від вибору моделі партнерства, партнерам варто обговорити й домовитися щодо п'ятьох основних питань.
- ☑ Перед укладанням партнерських відносин важливо розібратися в моделях партнерства, особливо в суттєвих відмінностях між ними. Це допоможе вибрати потрібний формат і перевірити партнера у справі на подальші, серйозніші відносини.
- ☑ Не поспішайте створювати спільний бізнес із, здавалося б, відповідною людиною. Підписуйте угоду з потенційним партнером лише в тому разі, якщо ви впевнені в її необхідності.