

## **«Трое в лодке, не считая...» или как нескольким собственникам создать гармоничный бизнес**

Не всегда бизнес создается в одиночку. Часто возникает потребность привлечения одного или нескольких партнеров, потому что у вас не хватает ресурсов (опыта, компетенций, связей и пр.). Иногда такое «со-владение» складывается стихийно: трое друзей решили создать компанию, потому что вместе веселее (объединяет общее дело, которое хочется поставить на коммерческую основу и т.п.).

Чаще всего такое объединение проходит в «счастливой неосознанности». Кажется, ну что тут такого суперсложного: определили рынок/сферу бизнеса, договорились о начальных инвестициях, поделили доли, определили роли каждого в новой компании. Но как известно, все кроется в мелочах... Поработав с владельцами бизнеса более 15 лет, я выделила несколько аспектов, которые определяют, может ли союз совладельцев стать успешным.

Через пару-тройку лет, может чуть раньше, может чуть позже, вы выясняете, что у ваших партнеров немного другое представление о том, как бизнес должен выглядеть и развиваться, как делить прибыль или куда ее вкладывать. У вас меняются интересы, и позиция директора вас уже не устраивает, хочется кому-то передать оперативное управление. Или наоборот, находясь на позиции коммерческого директора, вы накопили множество идей, как улучшить компанию. Но ваш партнер, - генеральный директор, их не хочет слышать.

Знакомая ситуация? Тогда давайте попробуем разобраться, какие факторы влияют на гармоничный союз совладельцев, и что можно сделать на начальном этапе, чтобы снизить риски скандалов и разводов.

### **Цели личные и «публичные»**

Во-первых, это цели, которые каждый партнер преследует, создавая совместный бизнес. Причем вы понимаете, что цели могут быть публичные и личные. У каждого из нас есть субъективные интересы, из-за которых мы хотим объединиться, но далеко не всегда мы их откровенно озвучиваем будущим партнерам по бизнесу.

Например, владельцу просто страшно одному принимать решения и он хочет переложить часть (возможно, большую) ответственности на своего партнера. Но при этом «рулить» бизнесом хочет единолично. Переводя на язык управления, «хочет абсолютных полномочий при минимальной ответственности». Вот вам и первая причина потенциального конфликта – захочет ли его партнер играть роль «подушки безопасности» не имея возможность реализовать свои идеи?

Другой типичный пример конфликта личных интересов – персональные потребности каждого собственника. Один создает бизнес, чтобы получать прибыль и богатеть лично, поэтому не готов инвестировать в развитие и изымает все свободные деньги, которые возможно изъять. Второй хочет реализовывать свои идеи и ему вообще не важно, будут ли они приносить прибыль, А третий хочет масштаба и известности, поэтому требует вкладывать все средства в открытие филиалов.

### **Где мой «Эверест»**

Второй существенный подводный камень, о который спотыкаются многие совладельцы – представление об успешности совместного бизнеса. Задайте вначале самому себе, а затем друг другу несколько вопросов:

- Какой уровень годового оборота и операционной прибыли вы считаете для себя комфортным?
- Кто целевые клиенты компании (клиенты, на которых мы фокусируем все свои усилия и целенаправленно их привлекаем к себе)?
- Что для вас успех, как вы понимаете словосочетание «успешный бизнес»?

Если картины «идеального и успешного» бизнеса ваши и ваших партнеров серьезно расходятся, есть повод задуматься. Ведь вы по-разному будете выстраивать стратегию и тактику работы компании, определять вектор ее развития.

### **Четкая стратегия или «вольный стиль»**

Третий важный момент, который, возможно, вы не почувствуете на первых порах, но который способен разрушить союз года через 3-4, это подход к оперативному управлению. Понять риски можно по косвенным сигналам еще до начала совладения:

- Есть ли у вас представление о технологиях управления: планирование, анализ, контроль, бюджетирование, бизнес-процессы, инвестиционные проекты и т.п.? А у ваших партнеров? Считают ли они это важным, для достижения компанией успеха?
- Любите ли вы все планировать и просчитывать заранее, строить прогнозы и создавать сценарии «что-если», ведете ли вы свой персональный бюджет доходов и затрат? А как организуют свою жизнь ваши партнеры? Действуют спонтанно, используя удачный момент?

Подход к организации своей жизни во многом накладывает отпечаток на управление бизнесом и деловое взаимодействие. Различия в стиле управления станут причиной недовольства друг другом в регулярной совместной бизнес-жизни.

### **Бизнес для меня или я для бизнеса**

Наконец, еще один, возможно самый важный момент, ответ на который зависит от вашей системы ценностей. Это ответ на вопрос «Что для вас бизнес?». Вариантов ответов всего три, независимо от того, как они будут сформулированы:

- «бизнес - это дело моей жизни, место моей самореализации и приложения усилий»;
- «бизнес – это инструмент реализации моих жизненных задач и амбиций» (известность, положение в обществе, независимость и пр.);
- «бизнес – это инструмент получения дохода в долгосрочной перспективе, фундамент для спокойной старости».

В зависимости от того, какую направленность примет ваш ответ, у вас будут совершенно разные модели управления: управление деятельностью, управление развитием или управление инвестициями. Подробно модели управления и особенности каждой из них описаны в моей статье [«Как отойти от дел? Выход собственника из оперативного управления Часть 1. Общий подход и три модели управления владельцем своей компанией»](#)

Здесь только хочу дать основные акценты.

1. Модель «Управление деятельностью» предполагает полное погружение собственника в управление бизнесом, как стратегическое, так и оперативное. В этой модели собственник занимает в компании руководящую позицию и принимает все решения.
2. Модель «Управление развитием» основана на то, что собственник вырабатывает только ключевые решения стратегического порядка. Оперативные решения он только оценивает и контролирует результаты – достижение целевых показателей. Принимает оперативные решения наемный директор.
3. В модели «управление инвестициями» собственник выступает как носитель ресурсов, который вкладывает их в потенциальный проект и определяет желаемую норму прибыли и отдачи на вложенные средства. Как правило, собственники, находящиеся в этой модели, имеют несколько бизнесов.

Если внутренне вы находитесь в позиции «инвестора», то даже выполняя роль генерального директора в новой компании, вы сразу определяете период, когда вы планируете выйти из оперативного управления. Или стараетесь сразу найти наемного руководителя, оставаясь на этапе старта в позиции «управление развитием».

Конфликт интересов возникает тогда, когда ваши партнеры не хотят или не готовы принять вашу позицию или вы навязываете им свою модель. Например:

- один из совладельцев хочет выйти из оперативного управления, а второй его втягивает в эту модель, потому что находится в ней сам и при этом хочет разделять ответственность.
- двое собственников хотят открывать новые бизнесы, но не доверяют управление третьему, навязывая решение о поиске наемного директора, а третий партнер настолько привязан к компании, что ни за что не отдаст власть кому-то чужому.

## Сопоставить «картины мира»

Перечисленные аспекты ни в коем случае не являются однозначным препятствием для создания совместного бизнеса. Но могут стать причиной серьезных конфликтов и раздела компании, если вы не осознаете возможные источники проблем. Как говорится, предупрежден значит вооружен.

Приведу список основных вопросов, которые помогут вам и вашим потенциальным партнерам лучше понять друг друга еще «на берегу», до начала совместного плавания.

1. Что для меня «бизнес»?
2. Для чего мне нужен **именно совместный** бизнес? Какие **личные задачи** я хочу решить за счет объединения с партнером/партнерами?
3. Какую должностную позицию хочу занимать в этом бизнесе. Какую позицию никогда не соглашусь занимать?
4. Какую неформальную роль я хочу играть в совместном бизнесе (инвестор, лидер, советник, реализатор и т.п.)?
5. Сколько времени я готов и хочу отдавать на управление бизнесом:
  - на этапе становления;
  - после перехода компании к регулярной деятельности.
6. Какой уровень операционной прибыли в год (выручка минус прямые и операционные расходы, до уплаты налогов и процентов по кредитам) в целом я считаю достаточным для бизнеса, чтобы чувствовать себя комфортно?
7. Какой уровень своего личного годового дохода я считаю приемлемым?
8. Как я вижу распределение долей между каждым из партнеров (в %)?
9. Что при этом я могу вложить в совместный бизнес и в каком объеме? В чем моя ценность для совместного бизнеса (уникальные знания и навыки, деньги, связи, коммерческие способности...)?
10. Что для меня будет наиболее критичным в совместном бизнесе, из-за чего я буду готов отказаться от объединения сразу или выйти из бизнеса потом? (*желательно описать несколько пунктов*).
11. Готов ли я вкладывать дополнительные инвестиции в развитие совместного бизнеса сразу на начальном этапе (в первые 2-3 года)? Если да, то в каком объеме и в какие статьи затрат?
12. Как я вижу успех нашего бизнеса через 3 года: наши целевые клиенты, масштаб деятельности, доля рынка, годовой оборот и прибыль?
13. Как я вижу оптимальное управление компанией через три – пять лет:
  - управляем сами, занимая ключевые должности в компании;
  - управляет наемный директор, а мы только вырабатываем ключевые решения по стратегии развития, бюджету, инвестициям и т.п.;
  - управляет наемный директор, в т.ч. и развитием, мы выступаем как инвесторы, при этом у каждого может быть еще несколько других бизнесов.
14. Считаю ли я необходимым выстраивать работу компании по классическим технологиям управления (описывать бизнес-процессы, ставить бюджетирование, внедрять регулярную отчетность, определять показатели контроля и т.п.):
  - да, это нужно делать сразу в первый год работы;
  - это нужно делать, но через год-другой, когда компания немного наберет опыта;
  - наверное это нужно делать в зависимости от ситуации и потребностей, если сами будем управлять, то может и не нужно;
  - это совершенно не обязательно делать в таком объеме, ситуация быстро меняется, компания должна сохранять гибкость и спонтанность.

При ответе на эти вопросы важно соблюдать некоторые правила: вначале каждый из вас должен ответить на них индивидуально, и только затем можно будет обменяться результатами. Так вы получите более чистую и естественную «картину мира» каждого из вас. И она станет

поводом для более тщательных договоренностей, взвешенного и осознанного решения о партнерстве.

Удачного вам бизнеса!