

PRO ПАРТНЕРСТВО

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

КАТЕРИНА КОВАЛЬЧУК
ПЕТРО СИНЄГУБ

PRO ПАРТНЕРСТВО

ЯК НАЛАГОДИТИ ВІДНОСИНИ
В СПІЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2023

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	7
<i>Розділ 1</i> ТРИ МОДЕЛІ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН	13
<i>Розділ 2</i> МОТИВАЦІЯ ПОЧАТИ ВЛАСНИЙ БІЗНЕС	30
<i>Розділ 3</i> ВАШЕ СТАВЛЕННЯ ДО ПАРТНЕРСТВА	37
<i>Розділ 4</i> ПЕРЕМОВИНИ З ПАРТНЕРОМ. ЧИ ПІДХОДИТЕ ВИ ОДНЕ ОДНОМУ	43
<i>Розділ 5</i> ХТО ТАКИЙ ВЛАСНИК БІЗНЕСУ	58
<i>Розділ 6</i> ПОРТРЕТ ПАРТНЕРА. ХТО ПОТРІБНИЙ ВАШОМУ БІЗНЕСУ	68
<i>Розділ 7</i> ЯК ОЦІНИТИ ЧАСТКУ ВІДПОВІДНО ДО ВНЕСКУ	95
<i>Розділ 8</i> ЯК ПАРТНЕРАМ УХВАЛЮВАТИ РІШЕННЯ	109
<i>Розділ 9</i> ЯК ПРОПИСАТИ ФІНАНСОВУ СТРАТЕГІЮ	124
<i>Розділ 10</i> СТРАТЕГІЧНЕ Й ОПЕРАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ У СПІЛЬНОМУ БІЗНЕСІ	147
<i>Розділ 11</i> ЯК УСУНУТИ РОЗБІЖНОСТІ, НЕВДОВОЛЕНІСТЬ І КОНФЛІКТИ МІЖ ПАРТНЕРАМИ	157
<i>Розділ 12</i> ЯК ПЕРЕДБАЧИТИ І СПЛАНУВАТИ МАЙБУТНЄ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН	167
<i>Розділ 13</i> ПИСЬМОВА ДОМОВЛЕНІСТЬ: ДЖЕНТЛЬМЕНСЬКА І ЮРИДИЧНА	175
<i>Кілька слів наостанок</i>	186

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 портрета потенційного партнера, не встановлюють для нього обов'язкових критеріїв 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 невиправданих очікувань, невдоволеності від вкладень, а також втрати часу, грошей і особистих взаємин.

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 б показати 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 установити 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 в 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 негативного минулого досвіду 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 — подати 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 сьогодишньої 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 книжку у швидкому темпі, без фокусування на деталях. Виділіть для себе обов'язкові розділи книжки і читайте саме їх. Але зверніть увагу, ми все ж радимо додати до переліку перший розділ. Саме в ньому прописано 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, виписуйте 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 з огляду на свою ситуацію. 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!

Р. S. Спеціально для спілкування з вами ми створили канал у телеграмі «PRO партнерство». Долучившись до цього каналу, ви зможете одержувати додаткові матеріали, які не ввійшли в цю книжку, але якими ми запланували поділитися. А також після прочитання книжки ви матимете змогу одержати від нас корисний контент у формі статей і розбору цікавих

кейсів. Ці матеріали допоможуть вам набути ще більшого досвіду в налагодженні й розвитку сильних партнерських відносин у бізнесі.



Долучитись до каналу дуже просто: відскануйте QR-код на своєму телефоні й натисніть кнопку Start.

ТРИ МОДЕЛІ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН

ДІЛОВА СПІВПРАЦЯ І ДІЛОВЕ ПАРТНЕРСТВО — У ЧОМУ РІЗНИЦЯ

«**Ц**е 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 правильно 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 ділова 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 вашому 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, добре 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
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 п'ятьма питаннями, 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 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 межах затверджених обсягів, вчасно вивозити товар, оплачувати послуги компанії-виробника за встановленим графіком, а непроданий чи зіпсований товар утилізувати за свій кошт, 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 потреби, 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 в 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 через різні причини, 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.

Водночас 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 варто працювати. Саму домовленість варто продумати якомога детальніше. Знати, чим живе і дихає партнерська компанія.