



управляем
предприятием



**ТРОЕ В ЛОДКЕ, НЕ СЧИТАЯ...,
ИЛИ КАК НЕСКОЛЬКИМ
СОБСТВЕННИКАМ СОЗДАТЬ
ГАРМОНИЧНЫЙ БИЗНЕС**



Елена Буравлева

Независимый консультант по управлению и организационному развитию, активно работающий в данной области с 1997 года. Основная специализация — структурирование детальности предприятий, постановка процессов управления и контроля, повышение

операционной эффективности, организация управления на основе KPI. Отдельной сферой профессиональной деятельности является помощь собственниками в выстраивании оптимальной для них модели управления. Сайт: <http://www.cons-dir.ru>

Не всегда бизнес создается в одиночку. Часто возникает потребность привлечь одного или нескольких партнеров, потому что у вас не хватает ресурсов (опыта, компетенций, связей и т. п.). Иногда подобное совладение 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, всё кроется в мелочах. Проработав 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 — выясняется, что у ваших партнеров немного другое представление о том, как должен выглядеть и развиваться бизнес, как делить прибыль или куда ее вкладывать. У вас меняются интересы, и позиция директора вас уже не устраивает, хочется кому-то передать

Если ваши картины идеального и успешного бизнеса и картины ваших партнеров серьезно расходятся, есть повод задуматься.

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, исходя из 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 ваш партнер играть роль «подушки безопасности», не имея возможности 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. Другой 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 вы будете фокусировать все свои усилия и которых будете целенаправленно привлекать)?
- что для вас успех, как вы понимаете словосочетание «успешный бизнес»?

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

Чёткая стратегия или «вольный» стиль

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

- Есть ли у вас представление о технологиях управления: о планировании, анализе, контроле, бюджетировании, бизнес-процессах, инвестиционных проектах и т. д.? А у ваших партнеров? Считают ли они это важным для достижения компанией успеха?
- Любите ли вы всё планировать и просчитывать заранее, строить прогнозы и создавать сценарии «что если»? Ведёте ли вы свой персональный бюджет доходов и затрат? Как организуют свою жизнь ваши партнеры? Действуют ли они спонтанно, используя удачный момент?

Подход к организации своей собственной жизни во многом накладывает отпечаток на управление бизнесом и деловое взаимодействие.

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, 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 всей 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, какой ответ вы выберете, та модель управления у вас и будет: управление деятельностью, управление развитием или управление инвестициями¹. Здесь обозначу только 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 том, 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.

¹ 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».



Если внутренне вы находитесь в позиции «инвестора», то, даже выполняя роль генерального директора в новой компании, сразу определите период, когда планируете выйти из оперативного управления. Или, будучи на этапе старта в позиции «управление развитием», постараетесь подыскать наёмного руководителя.

В зависимости от ответа на вопрос, «Что для вас бизнес?», у вас будет разная модель управления: управление деятельностью, управление развитием или управление инвестициями.

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 втягивает его 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 процентах)?
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 3—5 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 том числе 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. д.):
 - да, это нужно делать сразу в первый год работы;
 - это нужно делать, но через год-другой, когда компания немного наберется опыта;
 - наверно, 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!