

Эту книгу стоило прочесть раньше

Ловушки бизнес- партнерства



Сергей Каринцев

Сергей Картинцев
Ловушки бизнес-
партнерства. Эту книгу
стоило прочесть раньше

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=48711877

ISBN 9785005083395

Аннотация

«Ловушки бизнес-партнерства» – детальный атлас мира взаимоотношений между компаньонами, владеющими вместе единым малым или средним предприятием. Четко по полочкам перечисляются все типы бизнес-партнеров с их достоинствами и недостатками. Отдельно автор останавливается на вопросе выбора франшизы и сферы деятельности будущей компании. Высокая практическая ценность книги делает ее незаменимой для чтения как предпринимателями, так и теми, кто только планирует открыть свое дело.

Содержание

Предисловие	5
Введение	8
Глава 1.	15
Признаки плохих партнеров	17
Эгошкал	19
Присосыш	25
Конец ознакомительного фрагмента.	29

**Ловушки бизнес-
партнерства
Эту книгу стоило
прочесть раньше**

Сергей Картинцев

Иллюстратор www.shaskein.com @sha_skein

Редактор Варвара Геннадьевна Картинцева

Корректор Екатерина Николаевна Ватоновская

Корректор Алексей Леснянский

© Сергей Картинцев, 2019

© www.shaskein.com @sha_skein, иллюстрации, 2019

ISBN 978-5-0050-8339-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Я написал эту книгу, потому что не нашел готовой, которая осветила бы важную тему выбора бизнес-партнеров. Прочти свою же книгу семь лет назад, а лучше – пятнадцать, сегодня, уверен, был бы намного богаче. И менее седым.

Все описанное далее «проверено на живых людях» и основано на непридуманных историях.

Истории, которые я использую в качестве наглядной иллюстрации, являются настоящими, а все действующие лица реальными. Одним из действующих лиц этих историй обычно был я сам. Когда речь пойдет о моих действиях, будут использованы собственные местоимения. Однако в остальных случаях стану называть действующих лиц либо заглавными буквами, например, Н., или нарицательными, также с заглавной буквы – Программист. К данному приему я прибегаю по двум причинам:

Первая: события описываются от моего лица и я не даю право высказаться своим героям. А правило качественной журналистики требует представлять позиции разных сторон конфликта. Более того, я лишь кратко излагаю небольшие эпизоды, не описывая человека и историю взаимоотношения с ним целиком, потому сложиться может неверное впечатление. Многие из героев, чьи поступки вы встретите в книге, сейчас ведут бизнес. Цель же этой книги поделиться опытом

и помочь построить успешный проект, а не свести личные счета.

Вторая: каждый имеет право изменить себя к лучшему, однако это намного сложнее, если на тебе уже стоит клеймо.

Скажу пару слов о себе. Меня зовут Сергей Картинцев, я никогда не менял фамилию или имя. Так что проследить линию жизни представляется возможным через поисковые сервисы, где вы найдете ряд моих публикаций о ком-то и еще больше – кого-то обо мне. В 2007 году я получил диплом специалиста прикладной политологии Государственного университета «Высшая школа экономики», хотя учился по специальности «деловая и политическая журналистика». Сумятица вышла из-за бюрократических перепетий. Спустя 5 лет, в 2012, я получил степень магистра менеджмента в своей же альма-матер, но уже со статусом научно-исследовательского университета. Начиная с 2003-го года по 2011-й работал в журналистике на разных должностях: от внештатного корреспондента на Первом канале и издательском доме «Коммерсантъ» до директора собственного издательства и исполнительного продюсера федерального телеканала «Мир». Затем ушел в продажи, маркетинг, предпринимательство и бизнес-консультирование. За прошедшие годы я являлся учредителем и лидером трех проектов, которые были первыми в своей области на российском рынке. Глянцевый журнал фоторепортажей на двух языках – «Фотоальбом», сервис персонализированных чехлов для те-

лефонов OneCase, и рекламное агентство, специализирующееся на использовании трафика скидочных сайтов и повышении конверсии, – «Сарафан». Принимал участие в запуске десятка проектов в статусе партнера. Крупнейшая из моих компаний насчитывала более 60 сотрудников. Помимо этого на протяжении двух лет я занимал должность коммерческого директора сети квестов «Клаустрофобия», а также приложил руку к развитию компании Anvio и ее вывод на международную арену. Кстати, последняя входит в мировой топ разработчиков игр в виртуальной реальности с полным погружением и свободным перемещением – здесь мне посчастливилось работать в должности операционного директора. До того как...

Введение

Сегодня, 23 января, ровно месяц, как мне исполнилось 34 года и 1 день, а моему сыну исполнилось 7 лет. Он отказался праздновать день рождения, пока не вернется папа.

Меня разбудил лязг металла и звучный хлопок откинутой створки в двери, через которую руки невидимой барышни наливали кипяток в целлофановые стаканчики. Я поспешно поднял с глаз вязаную шапку, она позволяла провалиться в тяжелый сон при неугасимом свете двух ламп на потолке. Эти грязновато-желтые диски служили надежной подсветкой для неустанно фиксирующей все происходящее камеры наблюдения в дальнем от меня углу. Слезить вниз я решил через голову, со стороны подушки, обращенной от двери в сторону окна. Там, вплотную к проему в стене с двумя рядами решетки, привинчена к полу группа из стола и двух табуретов. На ближайшем ко мне лежат мои джинсы, которые я вчера снял в первый раз за 38 часов. Моя поспешность могла обернуться травмой, но я вновь чудом устоял на ногах. Второпях натянув неновые джинсы популярной марки, носящей имена пары известных геев, схватил два пластиковых стакана и, мельком бросив взгляд на недавно прибывшего, съжившегося на койке под моей, поспешил к железной двери со стаканчиками в обеих руках. В этот момент кормушка захлопнулась, разбивая мои надежды омочить пересохшие

губы. Я останавливаюсь в растерянности, в это время на меня от двери поворачивается И. «Я налил тебе кипятка, насыпать заварки?» Искренне благодаря И., подхожу и открываю холодную воду, чтобы бросить несколько горстей себе в лицо. Струя ледяной воды окончательно вырывает из оцепенения ночного забытья. Первые в жизни сутки в камере позади. А впереди очередной допрос, на котором предстоит признаться в преступлении вслед за двумя государственными служащими, изобличившими себя и меня заодно.

Я в изоляторе временного содержания не из-за склонности к криминалу и даже не из-за алчности, а потому, что допустил ряд ошибок в выборе круга общения и партнеров по бизнесу. Далее поделюсь своим опытом и наблюдениями, как выбирать бизнес-партнеров, чтобы не разориться и не попасть в тюрьму.

На мои мысли и поступки, несомненно, оказали влияние книги по бизнесу и психологии, которые прочитал во множестве. Начал еще на студенческой скамье в Научно-исследовательском университете (тогда еще просто Государственном университете) «Высшая школа экономики». В начале двухтысячных годов библиотека «вышки» считалась лучшей в стране по тематике бизнеса и экономике.

В августе далекого 2002 года в своей речи к тысячам первокурсников ректор сказал, что выпускники «вышки» станут либо профессорами, либо министрами, либо миллионерами. Я твердо решил стать миллионером и поставил

себе цель иметь капитал в один миллион долларов к 25 годам. Не фонтан. Просрочил свой же дедлайн на девять лет и один месяц. И почему? В основном из-за ошибок в выборе партнеров по бизнесу. Ведь свою первую компанию, которая, к слову, могла бы принести тот заветный миллион, основал еще в девятнадцать лет. Под идею издавать журнал фоторепортажей с текстами на русском и английском языках смог привлечь троих бизнес-партнеров. В число соучредителей моей компании вошли: на тот момент действующий шеф-редактор русской редакции еженедельника NEWSWEEK; партнер компании KPMG в России, он же наследственный английский лорд. Причем именем этого английского партнера, вернее сказать, именем уха его предка названа одна военная компания Британской империи. Но об этом несколько позже. А сегодня крупнейшие средства массовой информации страны вышли с материалами, где моя личность окрашена отнюдь не радужными красками. И это лучший момент для ревизии взаимоотношений.

Книга состоит из трех разделов, каждый из которых ответит на ряд вопросов и предложит практические советы. Часть из них будет повторяться. Повторенье – мать ученья, как говорится. Кроме того, все по-разному читают книги: кто-то от начала до конца, а кто-то – только понравившиеся разделы. Считаю, лучше первые прочтут один совет дважды, чем вторые получают вместо ответа лишь ссылки, намеки и туман.

Так что же вас ждет в книге?

В начале пойдет речь о нескольких типах опасных партнеров. Опасными я их называю, так как их особенности могут крайне негативно сказаться на проекте и вашем личном благосостоянии. Структура раздела следующая: вначале описываются характерные черты такого типа партнеров, затем краткая история, иллюстрирующая то, как себя ведут подобные партнеры в жизни, а в завершение – советы, как минимизировать или свести на нет их негативное влияние. Конечно, лучше не выбирать подобных персонажей в качестве бизнес-партнеров, но живем мы в реальном, а не идеальном мире. Иногда наш выбор ограничен. Определи угрозу и прими противоядие.

Следующая глава ставит своей целью ответить на вопрос: «Зачем нам нужны бизнес-партнеры в малом и среднем бизнесе?» Рассматриваются в ней наиболее распространенные причины, по которым мы ищем партнеров для своего проекта. Мы проанализируем следующие темы:

- не хватает / нет совсем денег на запуск;
- не хватает / нет совсем средств на развитие;
- не хватает / нет совсем опыта в бизнесе;
- боюсь провала / хочу разделить ответственность;
- одному скучно / хочу работать с другом;
- у меня нет своих идей / видения будущего;
- хочу стать партнером успешного предпринимателя.

В этой главе историй будет гораздо меньше, так как по многим вопросам, на мой взгляд, не требуется развернутых примеров.

Первые две главы исходят из того, что вы – главный идеолог нового проекта, последняя глава рассматривает вопрос сотрудничества с другой стороны. Здесь основной вопрос в том, зачем меня зовут в бизнес. Когда вас приглашают куда-то, это приятно, а когда речь заходит о бизнесе, то есть о признании ваших талантов и заслуг, – эмоции переполняют. Порадуйтесь, получите удовольствие от прилива позитивных эмоций и взлетевшего до небес самомнения, потом успокойтесь и задайте себе вопрос: «А я понимаю, зачем меня зовут в этот проект?» Ну, кроме того, что вы самый лучший во всем. Посмотрите внимательно на список ниже. Не откликается ли ваше восприятие предложения о сотрудничестве с этими тезисами? Мой совет: если хоть одна из формулировок совпадает даже отчасти с вашими ощущениями – обязательно прочтите раздел целиком.

1. В партнеры вас приглашает более опытный и богатый бизнесмен, а вы не имеете квалификации в бизнесе, в который вас зовут.

2. Вам предлагают войти в долю компании, которая сейчас работает, и от вас не требуется денег и большого объема работы, ваших уникальных связей и навыков.

3. Вам обещают долю в компании при достижении фантастического, по мнению текущего собственника, результата.

4. Вам обещают долю и/или большой денежный бонус при достижении вполне реального результата.

5. Вас зовут в стартап по вашей тематике люди не из этой отрасли.

6. Вас зовут в стартап по вашей тематике менее успешные коллеги по отрасли.

7. Вам предлагают равную долю при меньших вложениях с вашей стороны.

Обозначив кратко ситуации, предлагаю разобрать все аспекты подобных предложений. Каждую из ситуаций проанализируем в следующем порядке: вначале кратко проиллюстрирую примером из реальной жизни, далее разберем скрытые мотивы подобного сотрудничества, в конце рассмотрим возможное противодействие. Иногда я буду советовать вам отказаться от партнерства, так как эффективные модели противодействия в текущий момент в России мне не известны. Однако все может быть совершенно иначе в другой юрисдикции. Так, английская правовая система существенно отличается и предлагает больше действенных инструментов оформления взаимоотношений между бизнес-партнерами. В ходе прочтения книги у вас может сложиться впечатление, что автор категорически против любой кооперации и тем более партнерства в бизнесе. Это ошибочное впечатление. У меня было много партнеров в разных проектах: где-то ведущая роль была моей, где-то – у руля стоял другой

человек. Но тема данной книги – «Ловушки партнерства», а не как хорошо трудиться в кругу друзей. Вот я и показываю вам ловушки, а вслед за этим предлагаю способы их обойти или обезвредить.

Глава 1.

Опасные личности

В этой главе приведены типичные для партнеров модели поведения, которые приводят к торможению развития, убыткам, а в конечном итоге – к краху предприятия.

Перед тем как продолжить речь, хочу определить термин партнерства. В данном случае я говорю о своем понимании термина, в том смысле, который будет заложен в этой книге.

Партнер – соучредитель (с оформленной или не оформленной официально долей в юридическом лице), оказывающий существенное влияние на принимаемые решения в компании, в том числе имеющий право вето, непосредственно участвующий или участвовавший / имеет намерение участвовать в операционной деятельности компании (организации). В качестве участника операционной деятельности отвечает за определенный блок задач.

Ответственность за блок задач в организационной структуре является определяющей для понимания дальнейшего текста. Так я вывожу за рамки рассмотрения взаимоотношения с инвесторами, которые не берут на себя операционные задачи, а ограничиваются контролем и стратегическим планированием. На тему отношений с инвесторами разных уровней уже издано множество достойных работ. Не попада-

ют в категорию партнеров и наемные сотрудники с опционами и небольшими долями (небольшие доли определяю как не имеющие право вето, обычно не более 5%). Однако один из ваших сотрудников может собрать вокруг себя несколько солидарных с ним владельцев малых долей и тем самым перевести себя в ранг партнера.

Признаки плохих партнеров



Этот раздел я хочу посвятить описанию того, как определить опасность заранее. Каждая ситуация и история уникальна, но есть общие детали, которые смогут вовремя предостеречь. Здесь вы не найдете пошаговых инструкций, с кем начинать бизнес, а кого не стоит даже приглашать в гости. Однако вашему взору предстанет карта черт характера, проявившихся в поступках, каждая из которых должна на-

сторожить. Описанные ниже ситуации не должны происходить с вами непосредственно или на ваших глазах, достаточно, чтоб вам стало о них достоверно известно. Достоверной информация становится тогда, когда ее подтвердили двое даже косвенно. Либо она выражена известным вам лицом, напрямую не участвовавшим в ситуации. Когда до вас дошли слухи про вашего потенциального или текущего бизнес-партнера, уместным будет задать ему открытый вопрос о тех событиях в неформальной обстановке. При этом не следует акцентировать внимание на поведении и действиях вашего партнера, нужно спросить в целом о ситуации или событии. Например: «Как было с тем проектом?» Или: «Расскажи, как справиться с такой-то проблемой». Ниже приведу пример, он проиллюстрирует, о чем я говорю.

Эгошакал



Эгошакал – любые мои интересы всегда на первом месте.

Сразу оговорюсь, что для каждого своя рубашка ближе к телу. Я не проповедую, что бизнес-партнеры не должны блюсти собственные интересы. Меня интересует серьезное неравенство между потерями одного участника и выгодами

второго. А именно – огромный эмоциональный ущерб А. и несущественные выгоды для Д.

История: Д. потерпел финансовый крах и долгое время скрывался в другой стране, затем вернулся в столицу. А. прежде был младшим партнером в одном из стартапов, куда вложился Д. Стартап не успел развиваться, когда Д. обанкротился. За время отсутствия Д., А. приобрел далеко не новый автомобиль японской марки 250+ лошадиных сил с высоким налогом по отношению к цене, а также требующий постоянного ремонта. А. не имел средств на поддержание автомобиля в хорошем состоянии. Д. предложил взять автомобиль в «аренду», точнее, в пользование. На условиях поездить 4—6 месяцев, отремонтировать за это автомобиль и заплатить налоги (около двадцати тысяч рублей). Налоги были ниже, так как автомобиль был оформлен на дедушку А., который относился к льготной категории граждан.

А. знал, что Д. в кризисный момент своей компании, в которой было более 50 сотрудников, уже проявил себя с самой неприглядной стороны. После просрочки платежей по кредитам, когда начало грозить банкротство, Д. уговорил своего младшего партнера возглавить компанию. Д., в свою очередь, обещал продать свой люксовый внедорожник, который он приобрел на средства одного из кредитов, и помочь компании. Внедорожник Д. продал, только деньги он потратил на то, чтобы сбежать в Минск и скрываться там в течение года. А. знал эту историю доподлинно, однако решил, что Д.

по отношению к нему друг и в этот раз сдержит свое слово. Надо учесть, что в описанный период в Москве не был развит рынок аренды автомобилей, а каршеринга не было и в помине. Так что взять автомобиль в аренду было сложно и дорого, а также требовался существенный депозит. Так что сделка для Д. была выгодной даже в первоначальном варианте.

Д. взял автомобиль и вложил в него ровно столько денег, чтоб автомобиль начал двигаться. Спустя полгода он продолжал ездить и не платил налог. Тогда у А. начались проблемы во взаимоотношениях с дедом, которого А. очень уважал и ценил. Прошло еще время – отношения Д. и А. окончательно испортились, налог же так и не был оплачен. Процесс сдвинулся с мертвой точки, лишь когда дедушка А. пригрозил, что заявит автомобиль в угон. Тогда Д. выплатил налог, но не вернул автомобиль. Итогом истории стало то, что Д. продал автомобиль ниже рыночной цены, а, чтобы вернуть свои деньги, А. был вынужден искать заказчиков для Д. и таким образом возвращать себе средства. Отдельно хочу отметить, что ежемесячный доход Д. примерно в 10 раз превосходил размер налога.

Эти две истории про одного и того же человека характеризуют его очень подробно, однако узнать подобные факты не так просто. Ведь мало-мальски умный человек будет их, несомненно, скрывать. Поэтому дам менее явный пример: опоздания на встречи. Если ваш партнер регулярно опаздывает на деловые встречи – это говорит о том, что он не ценит

вашего времени. А точнее, ценит свой комфорт намного выше. И не обращайте внимания на слова, расточать мед устами не значит сожалеть в сердце.

Эта и подобные истории встречаются очень часто. Какие выводы стоит сделать и какие действия предпринять, если вы поняли, что ваш партнер Эгошакал?

Первой реакцией может быть отказ от сотрудничества – и это неплохая идея. Однако в момент обнаружения у вас такого варианта может просто не быть. Вы можете уже состоять в совместном с Эгошакалом бизнесе или же подобная коллаборация – единственный доступный источник необходимых ресурсов.

Вначале составим психологический портрет: у Эгошакала вселенная вращается вокруг его желаний и мыслей, следовательно, все, что сделает он, обязательно будет цениться намного выше, чем вклад других участников. Также в любой кризисной ситуации представитель данного типа будет максимально уводить себя из-под удара, жертвуя своими партнерами. Он не задумывается ни на минуту. Классическая дилемма заключенных перед ним не встает: он сразу сдаст своего напарника. (Дилемма заключенных – наиболее известный пример задачи теории игр. Суть ее в том, что при задержании двоих заключенных каждому из них полиция предлагает дать показания против напарника и сократить себе срок. Однако сложность состоит в том, что, если оба дадут показания, у них у обоих будет максимальный срок. Если оба от-

кажутся, у них будет минимальный срок. Наконец, если один даст показания, а второй откажется – то первый избежит наказания, а второй понесет самое строгое наказание.)

Что делать, если наш партнер Эгошакал:

1. Нужно создать и поддерживать образ партнера, который приносит больше пользы, чем получает. Фактически постоянно работать больше, чем ваш партнер. Это неприятно, но может длительное время поддерживать ваш шаткий союз. Альтернативой может быть большой объем работы, который вы будете выполнять в недалеком будущем. Например, сейчас мы создадим продукт и я приведу клиентов. Главное – поддерживать эту иллюзию за счет действий сегодня, направленных в будущее.

2. Иметь возможность забрать компанию. В российских реалиях это – 50% в уставе компании и пост генерального директора. Формально вы равные партнеры в бизнесе, однако в случае конфликта между вами пропасть. Сместить генерального директора, у которого 50% в уставе компании, без его согласия – невозможно, то же относится и к размытию доли. Эгошакал знает себя и считает, что окружающие могут поступить, как он, поэтому будет держать себя в рамках.

3. Если ситуация зеркальная и 50% в уставе компании плюс пост генерального директора у Эгошакала – знайте, вы будете получать хоть что-то только до момента, пока это выглядит выгодным для вашего партнера. Посмотрите на первый вариант – это ваш единственный шанс удержать-

ся в текущий момент. А вот что делать? Дальше нужно искать повод ввести дополнительных участников в ваш бизнес. Причем теперь можно не бояться привлечь еще одного агрессивного эгоцентрика, ведь они будут уравнивать друг друга. Для этого стоит начать рассматривать сценарии роста компании, которые потребуют либо дополнительного финансирования, либо новых связей и мощностей, за доступ к которым вы оба будете готовы допустить новых участников. Один из вариантов – пригласить консультантов для оценки вашего бизнеса и последующего привлечения инвестиций от фонда. Консультанты часто просят за свои услуги не только деньги, но и небольшую долю, как правило, 2—3 процента в уставе компании. Это очень маленькая доля, на которую может согласиться ваш партнер, однако такая сделка уберет его абсолютное доминирование. Не рассчитывайте, что Эгошакал этого не поймет – сюда его нужно заманить очень сладкой морковкой. Делегируйте эту задачу консультантам – они очень достоверно расскажут, как уже через пару месяцев вы привлечете огромные инвестиции.

Присосыш



Присосыш – ненужный и сложно заменимый сотрудник, который постарается выдоить ваш бизнес.

Этот тип паразитирующего партнера можно спутать со скромным профессионалом (специалистом в своей области) или с гением-интровертом. Именно на них он и старается быть похожим. Более того, может искренне себя считать таковым. Ситуация осложняется тем, что он непременно будет специалистом в области, которую вы плохо знаете. Я сам в данной роли чаще всего встречал разного типа программистов и разработчиков. Однако в юности попался мне и продавец, точнее, руководитель отдела продаж с «уникальными» связями и опытом.

История: «гениальный» программист – руководитель группы разработки. Модно одевается, много и зло шутит про коллег. Познакомил нас, как сплошь и рядом бывает, хорошо известный мне специалист совершенно из другой области. Компания, где в момент нашего знакомства работал Программист, как раз, с его слов, находилась в процессе переговоров по крупной сделке. Долю в бизнесе покупал один из государственных банков. Я много услышал от Программиста, какое невероятное, лучшее на рынке техническое решение они создали. Проверить это было невозможно. При этом их программный продукт не был уникальным, его аналоги существовали на рынке уже лет десять, не меньше. И так случилось, что я был знаком с владельцем банка, который одним из первых в России запустил подобный сервис. Тем не менее

мои отсылки к более ранним аналогам легко купировались Программистом («Ты не понимаешь, насколько наш продукт лучше!» – возражал он) с одной стороны, и отсылкой к авторитету крупного государственного банка, который решил купить долю в компании, с другой. Объективно я выглядел странным скептиком, который не верит, потому что не понимает.

В момент нашего знакомства потребности в подобном высококлассном специалисте у меня в компании не было. Однако уже через несколько недель Программист сидел в офисе на должности технического директора. На этом настояли мои партнеры, ведь такая невероятная удача для небольшой компании – получить столь «крутого» специалиста. Хотя мы занимались рекламой, мои партнеры убеждали, что с его помощью мы выйдем на новый уровень. Программист согласился на «небольшую» – такую же, как у меня, заработную плату с повышением в будущем и хотел долю в компании. Долю в компании отдавать на этапе знакомства я отказался и предложил вернуться к вопросу позднее, когда мы хоть что-то заработаем.

Программисту было поручено развивать один из проектов компании. Однако спустя две-три недели он сказал, что это старый язык программирования и он лучше запустит новый проект, на котором мы заработаем миллионы. Его снова поддержал один из моих партнеров. В офис Программист приходил как придется и большую часть времени общался с сек-

ретарем. Ведь для него это были «не деньги» и он готовил «большой проект». Спустя два с лишним месяца мы с ним расстались. В сухом остатке вышло так: я заплатил примерно в пять раз дороже, чем заказать у стороннего разработчика за простенькое решение для сбора анкет. Больше компания ничего не получила от «гениального» Программиста.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.