

Creative

IDEA

ПАРТНЕРСКОЕ СОГЛАШЕНИЕ -

ПРАВИЛА ИГРЫ В БИЗНЕСЕ

Андрей
ИГНАТЬЕВ

Владимир
МАРИНОВИЧ

MARINOVICH.RU

PSYCHOLOGY-BUSINESS.RU

BUSINESS

Idea

idea idea idea

Познакомимся?



ВЛАДИМИР МАРИНОВИЧ -
БИЗНЕС-ФИЛОСОФ,
БИЗНЕС-АНГЕЛ,
БИЗНЕС-НАБЛЮДАТЕЛЬ

 [MARINOVICH](#)



АНДРЕЙ ИГНАТЬЕВ -
БИЗНЕС-ПСИХОЛОГ, ОСНОВАТЕЛЬ
КОМПАНИИ "220 ВОЛЬТ"
И ЦЕНТРА БИЗНЕС-ПСИХОЛОГИИ
ALTER EGO, ЭКСПЕРТ ПО СОЗДАНИЮ
ПАРТНЕРСКИХ СОГЛАШЕНИЙ

 [ALTEREGO](#)

Партнёрское соглашение



Доводилось ли вам работать с кем-то в паре? Быть партнёрами? Я (Владимир Маринович) терял деньги три раза, и все три раза только потому, что я не фиксировал со своим партнером кто, как и за что отвечает. Однажды мой партнёр единолично принял решение, которое привело просто к колоссальным денежным потерям. Он поступил так потому, что был уверен – раз я его партнёр, то приму абсолютно любое его решение.

Почему так происходит? Потому что партнёрство – это достаточно размытый термин, здесь нет определённого регламента, как в отношениях начальник-подчинённый, например. Поэтому, единственный способ сделать партнёрские отношения стабильными и продуктивными – это составить партнёрское соглашение.

Партнерское соглашение в России - это не твердое юридическое обязательство, с ним в суд не пойдешь. Впрочем, мой партнер Андрей Игнатьев может на основании такого соглашения сделать документы, с которыми можно пойти в суд. Но даже без такого мастера, соглашение – это уже твёрдая почва под ногами, которая помогает партнерам чётко понять друг друга.

Партнёрство в бизнесе всегда начинается чрезвычайно мило. Это почти как конфетно-букетный период – вы отлично общаетесь и не видите впереди опасностей. Но когда в бизнесе будет большая прибыль или большие убытки всё может полететь к черту. Поэтому, не доверяйте своим эмоциям на старте, не бойтесь, что будете выглядеть подозрительным или даже паникёром, предлагая составить соглашение. Просто возьмите и сделайте это. Установите правила. Обезопасьте себя.

Комментарий от Андрея Игнатьева



Печально, но факт – 80% бизнес-партнерств в России рано или поздно заканчиваются конфликтом. Виной тому - свойственная россиянам вера людям “на слово” и привычка договариваться “на бегу”. Предприниматели просто не закрепляют партнерские договоренности юридически: в лучшем случае, они записывают их на обрывке салфетки и забывают об этом, пока не начнется конфликт. Это хрестоматийная ошибка родом из 90-х: и она прослеживается не только в малом бизнесе - даже миллиардеры позволяют себе подобное поведение.

Именно поэтому в России такой большой процент бизнес-партнерств, которые не выдерживают испытаний, а самые, казалось бы, крупные и стабильные компании терпят крах. Как, например, случилось с компанией “Дети”, которая за 2 года превратилась из второго по величине детского ритейлера в банкрота. Или же вокруг компаний начинается ожесточенная борьба между бывшими партнерами, как, например, случилось с петербургскими сетями “Элис” и “Юлмарт”.

Европейская практика ведения бизнеса давно нашла выход из подобных ситуаций – Партнерское соглашение. Грамотно составленное соглашение – это не просто заполненная юридическая форма, а отражение видения партнерами того, куда они хотят прийти и какими методами достичь общих целей. Как только подписи поставлены, предприниматель может быть спокоен, что их союз с партнером будет долгим и счастливым.

Хоть этот документ и предназначен больше для внутренней ответственности партнеров друг перед другом, он может иметь силу в суде в случае возникновения конфликтов.

Партнерское соглашение — это, конечно, не тотем от неудач и не стопроцентная гарантия защищенности бизнеса, но отличная платформа для обсуждения спорных вопросов, помогающая людям быть открытыми и честными друг с другом. А самое главное, что этот документ письменно фиксирует достигнутые вами договоренности, устраняя недосказанность, характерную для многих партнерских отношений.

Из чего состоит партнёрское соглашение?



Технически – из всего, что вам важно обсудить на берегу. Но как правило это примерно одни и те же запросы, которые я (Владимир Маринович) объединяю в блоки. «Обязательная программа» включает 5 таких блоков.

Каждый блок требует от вас предварительной подготовки. Придётся собраться, обсудить, проговорить, найти вариант, который устроит вас обоих. Прописать всё самому и поставить партнёра перед фактом – это как раз то, от чего нас должно защитить соглашение. Если ваш партнер не хочет говорить или вникать - значит, партнер душой не вложился, значит у него нет никакой ответственности и вряд ли она появится.

Приведу пример. Недавно сорвалась наша сделка с питерским дизайнером. Мы с ним долго обсуждали детали сотрудничества, на 3 или 4 встрече он заявляет, что раз в полгода хочет оценивать результаты моей работы, и если он сочтёт их недостаточными, то выгонит меня из бизнеса. Причем только меня! Конечно, у нас ничего не вышло.

Вот поэтому не может быть простого шаблона партнерского соглашения, потому что так не работает. Это должен быть личный договор, где прописаны ваши личные боли, надежды, ожидания и обязанности.

Комментарий от Андрея Игнатьева



Партнерское соглашение должно быть подготовлено в письменной форме еще на том этапе, когда вы с партнером только начинаете совместный бизнес.

Грамотно составленное Партнерское соглашение поможет:

Установить роли и обязанности каждого партнера и описать процедуры принятия решений: кто является управляющим партнером; каковы обязанности других партнеров; как в процессе развития совместного бизнеса могут меняться их роли и обязанности.

Избежать налоговых вопросов: вы определите налоговый статус партнерства и укажете, что прибыль партнерства будет распределяться на основе не противоречащей законодательству налоговой и бухгалтерской практики.

Фиксировать ответственность отдельных партнеров и всех их в совокупности в случае возникновения проблемы у одного из партнеров.

Справиться с изменениями: вы сможете задать условия выхода из совместного бизнеса и вступления в него новых партнеров.

Облегчить споры: вы опишите процедуры урегулирования корпоративных конфликтов, в частности, ответственность сторон в каждом конкретном случае: кто и за что будет платить, условия рассмотрения спорной ситуации в арбитраже и т.п.

ЧТО ОБЯЗАТЕЛЬНО НУЖНО ПРОПИСАТЬ В ПАРТНЕРСКОМ СОГЛАШЕНИИ:

- Видение стратегии, ценностей и культуры компании.
- Понимание, как далеко вы готовы идти: сколько лет планируете заниматься бизнесом? Планируете ли оставлять его своим детям?
- Определение успеха и неудачи для вашего бизнеса.
- Определение минимально жизнеспособного результата для вашего бизнеса (с цифрами и временной шкалой).
- Вклад и роль каждого из партнеров в бизнесе.
- Правила принятия решения по ключевым вопросам.
- Взаимную ответственность.
- Принципы распределения прибыли.
- Вопросы выхода из партнерства.
- Порядок одобрения крупных сделок.
- Условия привлечения заемного капитала и т.д.

Итак, пять блоков «обязательной программы» партнерского соглашения:



1 БЛОК. КТО ЗА ЧТО ОТВЕЧАЕТ?

Казалось бы, всё просто. Но и здесь есть свои детали. Прописывайте не просто должности, а именно обязанности. Например, Иван отвечает за маркетинг, за отчетность и за продажи, но как только компания начнет приносить прибыль, мы найдем человека. А Петр отвечает за генерацию лидов, отчеты и тд. Необходимо прописывать конкретные задачи! К этому же документу присоедините структуру компании и цифровые показатели каждого из сотрудников. В структуре компании мы прописываем: что мы делаем, какую компанию строим, каковы наши стратегические цели. Но об этом чуть ниже.

2 БЛОК. К ЧЕМУ МЫ СТРЕМИМСЯ?

Скажем, вы хотите сделать компанию, вывести ее на мировой рынок, сделать прибыльной и через год продать. Все ясно и понятно. Также необходимо указывать сроки всех стадий, суммы, которые вы закладываете на тот или иной этап развития. Не бойтесь потеряться в мелочах – здесь нужно внимание к деталям. Не менее важно определиться и прописать: ваше партнерство на продолжительный срок или на этапный. Как я уже писал выше, для полного понимания с обеих сторон придется сесть и всё проговорить.

Пять блоков «обязательной программы» партнерского соглашения:

Необходимо провести сессию стратегического планирования, где нужно ответить на 5 вопросов:

- Какие наши цели на полугодие/год по обороту/прибыли?
- Что есть наш продукт?
- Как мы выстраиваем процессы на полугодие/год и автоматизируем контроль исполнения?
- Как мы работаем с командой?
- Какую мы используем мотивацию для ключевых сотрудников компании?

Это – основные пункты второго блока. Вполне возможно, в вашем соглашении их будет больше.

3 БЛОК. ЧТО С ФИНАНСАМИ?

Поссориться проще всего из-за денег. Поэтому, необходимо зафиксировать - кто что вкладывает и что делает тот, кто не вкладывает. Например, занимается поиском инвесторов.

Может показаться, что это из первого блока, но здесь другой подход. Например: я занимаюсь маркетингом, а если я этого не делаю, значит плачу человеку, который это делает. Если вы даете свою технику, автомобиль, то тоже это необходимо написать, потому что это ваш вклад в бизнес. Укажите, какой сумме эквивалентен ваш вклад.

Пять блоков «обязательной программы» партнерского соглашения:

Также необходимо в финансах прописать процедуру: планирование и отчетности и контроля. Договоритесь с партнером о периодичности финансового планирования компании. То есть 25-30 числа каждого месяца управляющий партнер должен делать финансовый план на следующий месяц: доходы, расходы, маржа, прибыль, и так далее. Вы можете принимать участие в сессии планирования, слушать менеджеров, а если и вы менеджер, то можете делать свои корректировки или идеи. В итоге всё должно быть подписано: что в деньгах мы ждем: доходы, расходы, зп и тд.

4 БЛОК. КОГО БЕРЁМ В КОМАНДУ?

Вы с партнером должны договориться на какие позиции вы имеете право утверждения, а на какие должности право согласования и ознакомления. Например, набор людей на главные должности - я хочу людей утверждать и принимать обоснованное решение – брать или не брать. А на какие-то должности, например, у вас есть только право согласования, когда вы можете сказать свое мнение, но если партнер обосновывает свое желание взять человека, то вы просто его согласовываете. Третья стадия - ознакомление, то есть люди, которых нанимает ваш партнер, беспрекословно принимаются, и вы просто знакомитесь или не знакомитесь с человеком.

Пять блоков «обязательной программы» партнерского соглашения:

Вы должны расписать моменты, которые партнер должен согласовывать с Вами. Это система мотиваций, политика заработка компании (все должно быть задокументировано в соглашении и назначены ответственные). Потому что у вас с партнером могут быть разные мнения. Это ваше право - подтверждать и знать политику заработка компании. У вас должно быть право постановки вопроса по какому-нибудь сотруднику, право на увольнение, найм, оплату обучения и тд.

5 БЛОК. КАК БУДЕМ РАССТАВАТЬСЯ?

Важно помнить, что партнёрство не бывает вечным. Вы в любом случае рано или поздно прекратите сотрудничество. Ваша задача – определить алгоритм на два варианта развития событий – если всё будет хорошо и если всё будет плохо.

Как будем расставаться, если все плохо? Это один из важнейших пунктов в соглашении. Если возникнут серьезные проблемы, отношения точно обострятся, и ваш партнёр может повести себя некорректно. Чтобы не искать виноватых, необходимо зафиксировать общие успехи и период, когда компания была в прибыли.

Пять блоков «обязательной программы» партнерского соглашения:

Пропишите ваши шаги по реанимации компании – вы можете разработать новую стратегию, сменить директора, и т.д. Если и после этого компания в убытке, то мы фиксируем убытки, закрываем компанию и закрываем долги. То есть мы фиксируем убыток, фиксируем активы (просто стоимость), реализуем их (прописываем как). Далее одно минус другое и делим между собой по договоренности.

Как будем расставаться, если все хорошо? На такой случай у меня есть простая формула - 3-5 годовых прибылей.

Пропишите, чему равна стоимость компании и её активов. Формулы есть разные, но моя любимая - 3 годовых прибыли + стоимость активов. Вы можете указать, что если вы расстаетесь в первые полгода сотрудничества и компания прибыльная, то партнер получает всю свою долю прибыли за полугодие (вложенные деньги и прибыль с них). Если мы расстаемся через год, когда бизнес уже стоит на ногах, то формула расставания - 3 годовых прибыли + стоимость активов.

Партнерское соглашение - это понятийный документ, который позволяет вспомнить, как мы договорились в начале. Поэтому в нём нет и не может быть лишних деталей. Берите за основу мои 5 блоков, добавляйте то, что важно лично вам и вашим партнёрам.

Комментарий от Андрея Игнатьева



Помните, если Партнерского соглашения нет в письменном виде, его фактически (юридически) не существует. Поэтому включение всевозможных ситуаций или непредвиденных обстоятельств в этот документ поможет предотвратить дорогостоящие судебные разбирательства и обиды между партнерами!

Сделанное на коленке Партнерское соглашение может содержать юридически неверные или неточные формулировки, а плохо сформулированный контракт, как известно, хуже, чем ничего. Если хотите быть уверенными, что в ваше Партнерское соглашение действительно включены все важные вопросы, то стоит прибегнуть к услугам эксперта.

После подписания соглашения, он также поможет вам составить такие корпоративные документы, как Устав, Корпоративное Соглашение и Положение о Совете Директоров, которые создадут устойчивый фундамент для долгосрочного функционирования вашего бизнеса.

Безусловно, наличие Партнерского соглашения - не панацея для здравого смысла. Но работа по составлению соглашения и его подписанию - это серьезная проверка ваших с партнером ожиданий от будущего сотрудничества и повышение ваших шансов на успешность совместной работы!

КОНСУЛЬТАЦИИ ПО ПАРТНЕРСКИМ ОТНОШЕНИЯМ

С АНДРЕЕМ ИГНАТЬЕВЫМ И ВЛАДИМИРОМ МАРИНОВИЧЕМ

Хотите структурировать ваши взаимоотношения с бизнес-партнером и обезопасить бизнес от конфликтов? Приглашаем на консультации по партнёрским отношениям:

- Вы получите объективную оценку ваших с партнером взаимоотношений;
- Поймете свои цели, ценности и выгоды от партнерства;
- Узнаете, как структурировать ваши отношения с партнером;
- Сможете обсудить создание Партнерского соглашения для вашего бизнеса;
- В случае, если партнер влияет на вас и бизнес деструктивно — поймете, как грамотно выйти из партнерства.

