PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ZAŁOŻYŁEM FIRMĘ Z PRZYJACIELEM I TERAZ POTRZEBUJEMY CZEGOŚ WIĘCEJ NIŻ ZAUFANIA

Jak uzgodnić wkłady, role, decyzje i zasady wyjścia ze wspólnego biznesu oraz oddzielać rozmowy właścicieli od przyjaźni bez odkładania trudnych ustaleń na pierwszy kryzys



Max Paradox

Założyłem Firmę z Przyjacielem i Teraz Potrzebujemy Czegoś Więcej Niż Zaufania

Jak uzgodnić wkłady, role, decyzje i zasady wyjścia ze wspólnego biznesu oraz oddzielać rozmowy właścicieli od przyjaźni bez odkładania trudnych ustaleń na pierwszy kryzys

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384839911

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Przyjaźń to świetny początek, ale fatalny regulamin firmy 10

Rozdział 2 - Po połowie, czyli jak dwie równe liczby potrafią wywołać nierówną awanturę 18

Rozdział 3 - Dwóch właścicieli, pięć stanowisk i ani jednej osoby odpowiedzialnej 27

Rozdział 4 - Kiedy obaj macie rację, a firma potrzebuje jednej decyzji 36

Rozdział 5 - Firmowe pieniądze nie są wspólną skarbonką 46

Rozdział 6 - Przyjaciel przy piwie, wspólnik przy stole negocjacyjnym 55

Rozdział 7 - Trzeci wspólnik, którego nikt nie zapraszał: rodzina, znajomi i dobre rady 65

Rozdział 8 - Zatrudniliśmy pracownika i zrobiliśmy z niego sędziego 74

Rozdział 9 - Umowa wspólników, czyli pamięć ma krótką gwarancję 85

Rozdział 10 - Jak rozstać się w biznesie, nie zamieniając przyjaciela we wroga 94

Rozdział 11 - Przyjaciel obiecał, wspólnik nie dowiózł. I kto ma teraz posprzątać? 104

Rozdział 12 - Jeden biznes, dwa marzenia. Jak ustalić kierunek, zanim pojedziecie w przeciwne strony 114

Rozdział 13 - Hasło zna tylko wspólnik, czyli kto naprawdę kontroluje waszą firmę? 123

Rozdział 14 - Klient jest nasz czy twój? Jak nie oddać całej firmy jednej relacji 132

Rozdział 15 - Pierwszy poważny kryzys, czyli kiedy przyjaźń spotyka się z rzeczywistością bez rabatu 141

Rozdział 16 - Kiedy zaufanie pęka, a przeprosiny nie wystarczają..... 150

Rozdział 17 - Gdy wspólnik nie daje już rady, a ty nie możesz zatrzymać firmy..... 159

Rozdział 18 - Przegląd wspólników, czyli jak zauważyć problem, zanim zacznie kosztować przyjaźń..... 168

Rozdział 19 - Stare nawyki wracają tylnymi drzwiami. Jak nie stracić tego, co już ustaliliście 178

Rozdział 20 - Firma na własnych nogach, przyjaźń na własnych zasadach..... 187

INTRO

Jest wtorek, godzina 22:43. Siedzicie z przyjacielem nad firmowymi wydatkami, które według pierwotnego planu miały być znacznie mniejsze. On właśnie oznajmił, że chciałby wypłacić sobie trochę pieniędzy, bo przecież od miesięcy pracuje za darmo. Ty przypominasz, że zainwestowałeś większość kapitału, a ostatnio również opłaciłeś reklamę z własnej kieszeni. On odpowiada, że bez jego kontaktów nie mielibyście klientów. Ty zauważasz, że kontakty są fantastyczne, ale dostawca nie przyjmuje ich w ramach przelewu. Zapada cisza. Jeszcze niedawno siedzieliście przy tym samym stole, planując podbój rynku, i kłóciliście się najwyżej o to, kto wybierze pizzę. Teraz obaj zastanawiacie się, czy wypada powiedzieć przyjacielowi, że jego pomysł na sprawiedliwy podział pieniędzy przypomina napad na bank, tyle że bankiem jest wasza własna firma.

Witamy w fascynującym świecie prowadzenia biznesu z przyjacielem. Miejscu, w którym dwa słowa „ufam ci" potrafią zastąpić trzydzieści stron ustaleń, przynajmniej do chwili, gdy pojawi się pierwsza poważna faktura. Na początku wszystko wydaje się proste. Znacie się od lat, macie podobne poczucie humoru, potraficie kończyć swoje zdania i obaj jesteście przekonani, że najważniejsze to nie zachowywać się jak wielkie korporacje. Dlatego rezygnujecie z formalności, które wydają się niepotrzebne między ludźmi potrafiącymi rozmawiać bez prawnika i protokolanta. Problem polega na tym, że przyjaźń świetnie odpowiada na pytanie, czy można komuś zaufać, ale znacznie gorzej radzi sobie z ustaleniem, kto zatwierdza wydatek, kiedy można wypłacić zysk i co się stanie, jeśli jeden ze wspólników zechce odejść.

Najbardziej podstępne jest to, że początkowo brak zasad wcale nie wygląda na problem. Przeciwnie, bywa powodem do dumy.

Jeden zajmuje się klientami, drugi organizacją, a całość działa dzięki wiadomościom, telefonowi i spontanicznym decyzjom podejmowanym między obiadem a zakupami. Nikt nie liczy godzin, bo przecież pracujecie na wspólny sukces. Nikt nie spisuje ustaleń, bo przecież obaj pamiętacie rozmowę. Nikt nie pyta o wyjście z biznesu, ponieważ brzmi to tak romantycznie jak omawianie rozwodu podczas zaręczyn. Dopiero później okazuje się, że każdy zapamiętał nieco inną wersję wspólnych ustaleń. Ty pamiętasz, że zyski miały zostać w firmie. Przyjaciel pamięta, że mieliście się nimi dzielić. Obaj pamiętacie doskonale, że drugi się zgodził. I właśnie tutaj zaczyna się prawdziwa przedsiębiorczość: zarządzanie trzema rzeczywistościami, z których żadna nie ma podpisanego protokołu.

Nieporozumienia nie oznaczają automatycznie, że ktoś jest nieuczciwy. Dwóch rozsądnych ludzi może szczerze uważać swoje oczekiwania za oczywiste, chociaż oczekiwania te wzajemnie się wykluczają. Osoba, która wniosła pieniądze, może traktować je jako podstawę większego wpływu na decyzje. Osoba wykonująca codzienną pracę może uważać, że to jej wysiłek powinien mieć największą wagę. Ktoś inny wniósł klientów, doświadczenie albo sprzęt i oczekuje odpowiedniego uznania. Każdy patrzy na wspólny biznes przez pryzmat własnego ryzyka i wkładu. Bez rozmowy trudno nawet zauważyć, że słowo „sprawiedliwie" oznacza dla was dwie różne rzeczy. A sprawiedliwość, choć niezwykle szlachetna, ma tę irytującą cechę, że nie potrafi samodzielnie obliczyć udziałów w spółce.

Ta książka powstała dla ludzi, którzy chcą prowadzić firmę razem, ale nie zamierzają przy okazji organizować pogrzebu swojej przyjaźni. Być może dopiero rozważasz wspólny biznes i czujesz, że rozmowa o pieniądzach zepsuje atmosferę. Być może już działacie, odnosicie pierwsze sukcesy, a pod powierzchnią rośnie kilka tematów, których obaj zręcznie unikacie. Możliwe też, że napięcie jest już wyraźne: jeden pracuje więcej, drugi podejmuje decyzje bez konsultacji, a każde spotkanie kończy się zdaniem „dobra,

pogadamy o tym później". To „później" staje się wtedy nieformalnym trzecim wspólnikiem. Nie wnosi kapitału, nie wykonuje żadnej pracy, za to skutecznie blokuje decyzje i konsekwentnie zwiększa koszty działalności.

Wspólne prowadzenie firmy wymaga rozróżnienia spraw, które w przyjaźni często się przenikają. Możesz lubić człowieka, a jednocześnie nie zgadzać się z jego decyzją inwestycyjną. Możesz doceniać jego zaangażowanie, ale oczekiwać terminowego wykonywania obowiązków. Możesz też odmówić finansowania kolejnego pomysłu, nie składając przy okazji deklaracji, że wasza wieloletnia znajomość była jednym wielkim nieporozumieniem. Brak takiego rozróżnienia powoduje, że zwykła uwaga biznesowa zaczyna brzmieć jak osobista krytyka. Pytanie „dlaczego nie wysłałeś oferty?" zostaje odebrane jako „nigdy nie można na tobie polegać". W rezultacie zamiast omawiać termin realizacji, zaczynacie rozliczać wydarzenia sprzed siedmiu lat, łącznie z wakacjami, podczas których ktoś podobno obiecał zająć się rezerwacją noclegu.

Dlatego zajmiemy się konkretnymi zasadami współpracy, które pomagają uniknąć podobnych sytuacji. Przyjrzymy się temu, jak rozmawiać o wkładach finansowych i niefinansowych bez zamieniania spotkania w konkurs na największe poświęcenie. Jak ustalać role, żeby odpowiedzialność nie była jedynie eleganckim słowem oznaczającym „ktoś powinien to zrobić". Jak rozdzielać decyzje podejmowane samodzielnie od tych wymagających wspólnej zgody. Co zrobić, kiedy obaj macie po połowie udziałów i równie mocno wierzycie, że druga osoba nie ma racji. Ważne będą również pieniądze: wynagrodzenia, zyski, dodatkowe finansowanie i różnica między tym, co właściciel chciałby otrzymać, a tym, na co firmę rzeczywiście stać. Bez udawania, że wspólne konto bankowe automatycznie oznacza wspólne rozumienie finansów.

Osobne miejsce należy się sytuacjom, o których najtrudniej rozmawiać wtedy, gdy wszystko idzie dobrze. Co się stanie, jeśli

jeden wspólnik będzie chciał sprzedać udziały? Jeśli ktoś przestanie pracować operacyjnie, ale pozostanie współwłaścicielem? Jeśli pojawi się poważny konflikt, choroba, zmiana życiowych priorytetów albo propozycja biznesowa, która zainteresuje tylko jednego z was? W takich sprawach sama dobra wola może nie wystarczyć. Potrzebne są zrozumiałe ustalenia, odpowiednio dobrana dokumentacja i, zależnie od formy działalności oraz sytuacji, pomoc prawnika lub doradcy podatkowego. Książka nie zastępuje indywidualnej porady prawnej. Pomoże natomiast zrozumieć, jakie pytania warto zadać, zanim specjalista usłyszy od was: „Generalnie wszystko mamy dogadane, tylko nie pamiętamy dokładnie co".

Nie oczekuję, że po przeczytaniu tej książki zaczniesz traktować przyjaciela jak podejrzanego kontrahenta. Byłoby to równie absurdalne jak żądanie podpisania protokołu przed każdym wspólnym grillem. Chodzi o coś znacznie rozsądniejszego: stworzenie takich warunków współpracy, w których nie musicie zgadywać swoich intencji ani sprawdzać wytrzymałości przyjaźni podczas każdego sporu. Dobre zasady pozwalają powiedzieć „nie zgadzam się" bez automatycznego dopowiadania „i najwyraźniej nigdy nie byliśmy prawdziwymi przyjaciółmi". Pomagają też wrócić do ustaleń, gdy emocje opadną, zamiast prowadzić kolejną dyskusję o tym, kto co miał na myśli podczas rozmowy w samochodzie trzy miesiące wcześniej.

Na początek przyda się jedna rzecz, której nie trzeba kupować, rejestrować ani zatwierdzać uchwałą: gotowość do szczerego przyjrzenia się własnym oczekiwaniom. Zanim zapytasz wspólnika, czego chce od firmy, spróbuj odpowiedzieć sobie, ile czasu zamierzasz jej poświęcać, jakie ryzyko finansowe akceptujesz, jakich decyzji nie chcesz oddawać i co musiałoby się wydarzyć, żebyś rozważył odejście. Zwróć uwagę na odpowiedzi, które wydają ci się oczywiste. Właśnie one szczególnie potrzebują wypowiedzenia na głos. Następnie warto stworzyć przestrzeń na

podobną rozmowę z przyjacielem, bez klientów, bieżących pożarów i presji natychmiastowego rozstrzygnięcia wszystkiego. Pierwszym sukcesem nie będzie idealne porozumienie, lecz odkrycie, gdzie naprawdę się różnicie.

Możecie nadal śmiać się z tych samych żartów, spotykać po pracy i wspominać czasy, kiedy największym wspólnym zobowiązaniem było oddanie pożyczonej ładowarki. Jednocześnie macie prawo oczekiwać od siebie profesjonalizmu, przejrzystości i dotrzymywania uzgodnionych zasad. Przyjaźń nie musi być słabsza dlatego, że pojawią się dokumenty, terminy i trudne rozmowy. Znacznie większym zagrożeniem jest przekonanie, że prawdziwi przyjaciele nie powinni potrzebować żadnych ustaleń. Bo kiedy firma zacznie podejmować za was decyzje poprzez brak pieniędzy, napięcia i nagłe kryzysy, będzie już znacznie trudniej spokojnie uzgodnić warunki współpracy.

Założyłeś firmę z przyjacielem. To może być początek czegoś naprawdę wartościowego. Warto tylko zadbać, żebyście za kilka lat nadal mogli powiedzieć o sobie nie tylko „jesteśmy wspólnikami", ale również „wciąż się lubimy". A jeśli przy okazji uda się zbudować dobrze działający biznes, w którym każdy zna swoje obowiązki, prawa i możliwości odejścia, tym lepiej. Najważniejsze rozmowy najlepiej przeprowadzić, zanim jedyną osobą, która z przyjemnością słucha obu stron, zostanie prawnik rozliczający się za godzinę.

Rozdział 1 - Przyjaźń to świetny początek, ale fatalny regulamin firmy

Kiedy Paweł i Michał zakładali wspólną firmę, ustalenie zasad współpracy zajęło im mniej więcej tyle czasu, ile przeciętnemu człowiekowi potrzeba na wybranie dodatków do kebaba. Paweł miał zajmować się sprzedażą, Michał realizacją zamówień, a zyski mieli dzielić po równo. Wszystko wydawało się oczywiste, ponieważ znali się od piętnastu lat i wiedzieli o sobie więcej niż niejeden małżonek. Problem pojawił się dopiero wtedy, gdy Michał obiecał ważnemu klientowi dodatkowe usługi bez dopłaty. Chciał uratować relację i zdobyć kolejne zamówienia. Paweł uznał, że właśnie rozdali kilkanaście godzin pracy za darmo. Michał odpowiedział, że Paweł nie rozumie obsługi klientów. Paweł przypomniał, że to on tych klientów zdobywa. Trzy minuty później rozmawiali już nie o cenie usługi, lecz o tym, kto zawsze uważał się za mądrzejszego. Firma miała wtedy cztery miesiące, a konflikt korzystał z materiałów archiwalnych obejmujących półtorej dekady.

Ta fikcyjna scena pokazuje coś, co zdarza się wielu wspólnikom: znajomość drugiego człowieka daje poczucie bezpieczeństwa, ale nie zastępuje znajomości jego oczekiwań biznesowych. Możesz wiedzieć, jak przyjaciel reaguje na spóźnienia, co zamawia w restauracji i dlaczego od lat nie rozmawia z pewnym kuzynem. Nie oznacza to jednak, że wiesz, czy zaakceptuje zatrudnienie dodatkowego pracownika, jak rozumie rozsądne ryzyko inwestycyjne albo czy będzie chciał poświęcać firmie weekendy. Te sprawy rzadko pojawiają się podczas zwykłych spotkań towarzyskich. A jeśli już się pojawiają, często mają postać wielkich deklaracji składanych nad jedzeniem: „Stary, jak coś razem zrobimy, to będzie petarda”. Petarda rzeczywiście może się

pojawić, choć niekoniecznie w tym znaczeniu, które autor deklaracji miał na myśli.

Przyjaźń opiera się na wzajemnej życzliwości, dobrowolności i pewnej elastyczności. Kiedy przyjaciel nie ma czasu się spotkać, zwykle przyjmujesz to do wiadomości. Kiedy pożyczy drobną kwotę i odda ją kilka dni później, nie uruchamiasz procedury windykacyjnej. W biznesie te same zachowania mogą mieć konsekwencje dla płynności finansowej, klientów i innych zobowiązań. Niewykonane zadanie nie zawsze da się przełożyć na przyszły tydzień, a spóźniona płatność może oznaczać realny koszt. Dlatego wspólny biznes wymaga innego sposobu podejmowania decyzji niż prywatna relacja. Nie dlatego, że firma jest ważniejsza od przyjaźni, lecz dlatego, że odpowiada na inne pytania. Przyjaciel pyta: „Czy mogę na ciebie liczyć?". Wspólnik musi czasem zapytać: „Na co dokładnie, do kiedy i co zrobimy, jeśli coś się zmieni?".

Największe niebezpieczeństwo nie pojawia się wtedy, gdy od początku macie odmienne zdania. Różnice potrafią być bardzo wartościowe. Jeden człowiek widzi możliwości sprzedażowe, drugi rozpoznaje ryzyka operacyjne. Jeden lubi działać szybko, drugi sprawdza szczegóły. Dzięki temu firma może podejmować lepsze decyzje niż każdy z właścicieli osobno. Kłopot zaczyna się wtedy, gdy rozbieżności pozostają niewypowiedziane, ponieważ obaj zakładacie, że myślicie podobnie. Przez pierwsze miesiące takie przekonanie często działa znakomicie. Mała liczba klientów, niewielkie wydatki i ogromny entuzjazm pozwalają rozstrzygać większość spraw na bieżąco. Później rośnie liczba decyzji, pieniędzy i zobowiązań. Dawna swoboda zamienia się w niejasność, a jej koszty zaczynają być widoczne.

Warto przyjrzeć się jednemu szczególnie zdradliwemu zdaniu: „Przecież się dogadamy". Brzmi przyjaźnie, rozsądnie i uspokajająco. Jest też całkowicie pozbawione informacji o tym, w jaki sposób dojdziecie do porozumienia, jeśli będziecie chcieli dwóch sprzecznych rzeczy. Dogadanie się jest łatwe, kiedy obaj

chcecie kupić ten sam komputer i firma ma na niego pieniądze. Znacznie trudniej, gdy jeden chce przeznaczyć oszczędności na reklamę, a drugi na wynagrodzenia. Obydwie decyzje mogą mieć sens, ale każda wyklucza drugą w danym momencie. Jeżeli nie wiadomo, kto ma prawo rozstrzygnąć spór, waszą nieformalną procedurą staje się zmęczenie. Wygrywa ten, który dłużej argumentuje, głośniej wzdycha albo skuteczniej udaje, że temat jest już zamknięty.

Dwie relacje przy jednym stole

Prowadząc firmę z przyjacielem, uczestniczysz jednocześnie w dwóch relacjach. Pierwsza jest osobista i powstawała przez lata. Druga jest gospodarcza, oparta na wspólnych celach, wkładach, uprawnieniach i odpowiedzialności. Te relacje mogą się znakomicie uzupełniać, ale nie powinny działać według identycznych zasad. Przyjaźń pozwala wybaczyć, że ktoś zapomniał o wspólnym wyjeździe. Firma może wymagać ustalenia, dlaczego nie dotrzymał terminu ważnej dostawy i jak ograniczyć skutki opóźnienia. W obu przypadkach chodzi o tę samą osobę, lecz znaczenie jej zachowania jest inne. Umiejętność oddzielenia tych perspektyw pozwala uniknąć sytuacji, w której każda służbowa uwaga brzmi jak osobisty zarzut.

Wyobraź sobie, że wspólnik regularnie przychodzi nieprzygotowany na spotkania z klientami. Znasz go od dawna, więc wiesz, że bywa chaotyczny. Dotychczas było to nawet zabawne. Człowiek potrafił zgubić telefon, który trzymał w ręce, i przez kilka minut szukać go przy użyciu latarki z tego samego urządzenia. W firmie ten sam chaos zaczyna kosztować pieniądze. Jeśli zwrócisz mu uwagę wyłącznie jako przyjaciel, możesz usłyszeć: „Przecież wiesz, jaki jestem”. Jeśli odpowiesz: „No właśnie i dlatego mam dość”, rozmowa natychmiast przeniesie się na poziom osobisty. Znacznie lepiej opisać konkretny problem: podczas ostatnich trzech spotkań zabrakło przygotowanych materiałów, klienci musieli czekać, a następne spotkania wymagają

wcześniejszego sprawdzenia dokumentów. Wtedy dyskutujecie o standardzie pracy, a nie o całym charakterze człowieka.

Nie oznacza to, że emocje trzeba zostawić przed drzwiami biura niczym mokry parasol. Emocje są naturalne, zwłaszcza kiedy od wspólnego przedsiębiorstwa zależą oszczędności, dochody i poczucie bezpieczeństwa. Trzeba jednak umieć rozpoznać moment, w którym biznesowy problem zamienia się w osobistą walkę. Pomocnym sygnałem są zdania zawierające słowa „zawsze", „nigdy" i „ty po prostu". „Nigdy mnie nie słuchasz" nie mówi, która decyzja została podjęta bez konsultacji. „Zawsze wszystko komplikujesz" nie wskazuje, jaki proces należy uprościć. Takie wypowiedzi mogą wyrażać prawdziwą frustrację, ale nie prowadzą do rozwiązania. Lepiej nazwać zdarzenie, jego konsekwencję i potrzebną zmianę. To mniej widowiskowe niż awantura, lecz zazwyczaj skuteczniejsze, a przy okazji nie wymaga publicznego odtwarzania historii waszej znajomości.

Wspólnicy często obawiają się, że wprowadzenie formalnych spotkań i pisemnych ustaleń zniszczy naturalność relacji. W rzeczywistości dobrze przygotowane zasady mogą chronić prywatną przestrzeń. Jeśli wiadomo, kiedy rozmawiacie o firmie, kto przygotowuje dane i które decyzje wymagają wspólnej zgody, nie musicie rozwiązywać problemów finansowych podczas urodzin czy rodzinnego obiadu. Przyjaźń zyskuje wtedy własne miejsce, w którym nie każda rozmowa zmierza nieuchronnie do kosztów reklamy i zaległych faktur. Oczywiście sam kalendarz nie wystarczy. Potrzebna jest wzajemna zgoda, że pewne sprawy należy omówić w określonym trybie, nawet jeśli komuś akurat nie odpowiada temat. Dzięki temu prywatne spotkanie nie musi przypominać posiedzenia zarządu, na którym przypadkowo pojawiły się chipsy.

Niewidzialna umowa, którą każdy rozumie inaczej

Nawet jeśli nigdy nie zapisaliście zasad współpracy, prawdopodobnie już posługujecie się całym zestawem

nieformalnych oczekiwań. Jeden zakłada, że obaj będziecie pracować podobną liczbę godzin. Drugi uważa, że ważniejsze są rezultaty. Jeden oczekuje wspólnego zatwierdzania większych wydatków. Drugi uznaje, że skoro odpowiada za marketing, może samodzielnie wydawać pieniądze przeznaczone na ten obszar. Każde z tych przekonań może wydawać się rozsądne, dopóki nie zetknie się z innym, równie mocnym przekonaniem. Wtedy odkrywacie, że wasza niewidzialna umowa zawiera zapisy, które istnieją wyłącznie w głowie jednego wspólnika. Co gorsza, druga strona może być całkowicie przekonana, że obowiązuje dokładnie odwrotna zasada.

Spróbuj rozpoznać tę sytuację, zanim zacznie powodować poważne straty. Zwróć uwagę na sprawy, które regularnie wracają mimo pozornego zakończenia rozmowy. Być może kilkakrotnie dyskutowaliście o terminach, lecz nadal nie wiadomo, kto ustala priorytety. Może jeden wspólnik coraz częściej mówi, że robi więcej, podczas gdy drugi odpowiada, że jego praca jest po prostu mniej widoczna. Niepokojącym sygnałem jest również podejmowanie decyzji bez konsultacji tylko po to, żeby uniknąć kolejnej dyskusji. Gdy zamiast wspólnie zarządzać firmą zaczynacie zarządzać nastrojami drugiej osoby, problem nie dotyczy już wyłącznie pojedynczego wydatku czy zadania. Dotyczy sposobu współpracy.

Nie trzeba od razu organizować wielodniowego wyjazdu strategicznego z prezentacją liczącą osiemdziesiąt slajdów. Na początek warto zrobić coś prostszego: osobno zapisać, jak każde z was rozumie podstawowe zasady funkcjonowania firmy. Bez konsultowania odpowiedzi i bez prób odgadywania, co chciałby usłyszeć drugi wspólnik. Możecie odpowiedzieć na pięć pytań: za co odpowiadam, czego oczekuję od drugiej osoby, które decyzje chcę podejmować wspólnie, jakie zachowania we współpracy mnie niepokoją i co uważam za największe ryzyko dla naszej firmy. Ważne, żeby odpowiedzi dotyczyły rzeczywistości, nie idealnego

obrazu przedsiębiorców z reklamy banku. Jeśli nie możesz poświęcać firmie wieczorów, nie deklaruj całodobowej dostępności tylko dlatego, że brzmi bardziej ambitnie.

Kiedy porównacie odpowiedzi, nie próbujcie natychmiast rozstrzygać każdego sporu. Najpierw sprawdźcie, gdzie wasze wyobrażenia się pokrywają, a gdzie występują różnice. Możliwe, że odkryjecie coś zaskakującego: jeden z was uważa szybki rozwój za absolutny priorytet, a drugi chce przede wszystkim stabilnego dochodu przy rozsądnym obciążeniu pracą. Żaden z tych celów nie jest automatycznie gorszy. Problem polega na tym, że prowadzą do odmiennych decyzji dotyczących zatrudnienia, inwestycji i wykorzystywania zysków. Dopóki nie wypowiecie tego na głos, każda kolejna różnica zdań będzie sprawiała wrażenie dziwnego zachowania przyjaciela. Tymczasem obaj możecie być całkowicie konsekwentni, tylko zmierzacie do dwóch różnych miejsc.

Szczególnej uwagi wymagają sytuacje, w których jeden wspólnik regularnie ustępuje dla świętego spokoju. Na pierwszy rzut oka wygląda to jak doskonała współpraca. Nie ma awantur, decyzje zapadają szybko, a osoba bardziej stanowcza jest zachwycona wzajemnym zrozumieniem. Jednak zgoda wyrażona ze strachu przed konfliktem nie oznacza rzeczywistego porozumienia. Z czasem niewypowiedziane zastrzeżenia gromadzą się i mogą eksplodować przy pozornie błahej sprawie. Nagle zakup niewłaściwego abonamentu staje się dowodem na wieloletnie lekceważenie opinii drugiego właściciela. Dlatego podczas ważnych ustaleń warto zapytać nie tylko, czy druga osoba się zgadza, ale również jakie widzi ryzyka i czego potrzebuje, żeby móc poprzeć decyzję. Trzeba też naprawdę wysłuchać odpowiedzi, nawet jeśli nie jest wygodna.

Profesjonalizm nie jest zdradą przyjaźni

Niektórym ludziom samo słowo „procedura” kojarzy się z korporacyjnym koszmarem. Wyobrażają sobie formularze, zgody i zebrania poświęcone ustalaniu terminu następnego zebrania. Nic

dziwnego, że chcą przed tym chronić własną firmę. Warto jednak odróżnić zbędną biurokrację od prostych zasad, które oszczędzają czas. Jeżeli ustalicie, że decyzje dotyczące wydatków przekraczających wspólnie określoną kwotę wymagają zgody obu osób, nie tworzycie administracyjnego potwora. Usuwacie niepewność. Jeżeli po istotnym spotkaniu zapiszecie decyzję, osobę odpowiedzialną i termin, nie odbieracie firmie spontaniczności. Sprawiacie jedynie, że pamięć wspólnika przestaje być jedynym systemem zarządzania projektami.

Dobrze również przyjąć zasadę, że trudna rozmowa nie oznacza automatycznie kryzysu relacji. Można się nie zgadzać, potrzebować czasu na przemyślenie sprawy albo poprosić o dodatkowe dane. Nie każda dyskusja musi zakończyć się zwycięstwem którejś strony. Jeżeli obaj macie silne argumenty, czasami rozsądniej odłożyć rozstrzygnięcie do momentu uzyskania konkretnych informacji, pod warunkiem że ustalicie termin powrotu do tematu. To istotna różnica między świadomym odroczeniem a wiecznym unikaniem. Pierwsze pozwala podjąć lepszą decyzję. Drugie sprawia, że nierozwiązany problem nadal pracuje, chociaż nikt nie wpisuje mu godzin do ewidencji.

Może się okazać, że już teraz macie kilka spraw, których wolelibyście nie poruszać. Jeden czuje się pomijany, drugi przeciążony, obaj martwią się pieniędzmi, lecz każdy uważa, że rozpoczęcie rozmowy popsuje atmosferę. Warto wtedy zacząć od nazwania celu: „Chcę ustalić, jak mamy współpracować, żeby firma działała lepiej i żebyśmy nie przenosili napięć na naszą przyjaźń”. To zdanie nie rozwiąże wszystkich problemów, ale wyznacza ramy rozmowy. Zamiast szukać winnego, zaczynacie szukać zasad, które będą odpowiednie dla was obu. Nie zawsze uda się osiągnąć porozumienie od razu. Czasami różnice okażą się na tyle istotne, że potrzebne będą zmiany w obowiązkach, sposobie podejmowania decyzji albo całej współpracy.

Przyjaźń może być ogromnym atutem wspólnego biznesu. Daje znajomość charakteru, łatwość komunikacji, wzajemne wsparcie i motywację do pokonywania trudności. Żaden z tych atutów nie wymaga jednak rezygnowania z jasnych ustaleń. Przeciwnie, dobrze określone zasady pozwalają wykorzystywać zaufanie tam, gdzie naprawdę pomaga, zamiast obciążać je zadaniami, do których nigdy nie zostało stworzone. Nie musicie wybierać między serdeczną relacją a profesjonalnie zarządzaną firmą. Możecie mieć jedno i drugie, pod warunkiem że przestaniecie oczekiwać, iż przyjaźń samodzielnie rozstrzygnie wszystkie biznesowe wątpliwości.

Najlepszy moment na rozmowę o zasadach współpracy nie nadchodzi wtedy, gdy obaj jesteście wściekli, klient czeka na odpowiedź, a firmowe konto wygląda jak numer alarmowy. Nadchodzi znacznie wcześniej, kiedy nadal możecie spokojnie zapytać siebie nawzajem, jak chcecie pracować, co jest dla was ważne i gdzie przebiegają wasze granice. Taka rozmowa może być mniej ekscytująca niż planowanie pierwszego miliona przychodu, ale ma pewną zaletę: zwiększa szansę, że kiedy ten milion w końcu się pojawi, nadal będziecie wiedzieli, jak ze sobą rozmawiać.

Rozdział 2 - Po połowie, czyli jak dwie równe liczby potrafią wywołać nierówną awanturę

Podział udziałów po pięćdziesiąt procent ma niezwykłą właściwość: wygląda sprawiedliwie, zanim ktokolwiek zacznie zastanawiać się, co właściwie dzielicie. Dwie osoby, jeden pomysł, wspólna firma. Połowa dla ciebie, połowa dla mnie. Proste, eleganckie i pozornie odporne na konflikty. Można nawet podać sobie ręce, zrobić zdjęcie i ogłosić, że właśnie narodziło się partnerstwo oparte na absolutnej równości. Dopiero kilka miesięcy później okazuje się, że jeden wspólnik zainwestował oszczędności, drugi pracuje po dwanaście godzin dziennie, a obaj są przekonani, że wnoszą więcej. Matematycznie nadal posiadają równe udziały. Emocjonalnie każdy uważa, że druga osoba otrzymała wyjątkowo korzystną promocję. Problem nie polega na tym, że równy podział jest z definicji błędny. Problem pojawia się wtedy, gdy liczba zastępuje rozmowę o tym, co każdy rzeczywiście wnosi i czego oczekuje w zamian.

Wyobraź sobie dwójkę przyjaciół, Annę i Tomasza, którzy postanawiają uruchomić firmę oferującą specjalistyczne usługi dla przedsiębiorstw. Anna przeznacza na start sześćdziesiąt tysięcy złotych, ponieważ posiada oszczędności i może pozwolić sobie na inwestycję. Tomasz nie dysponuje podobnym kapitałem, ale ma doświadczenie branżowe, kontakty i zamierza pracować w firmie na pełen etat. Anna pozostaje na dotychczasowym stanowisku i pomaga po godzinach. Uzgadniają równy podział udziałów, ponieważ oboje uważają, że ich wkłady wzajemnie się uzupełniają. Przez pierwsze tygodnie wszystko przebiega zgodnie z planem. Później Tomasz zaczyna odczuwać frustrację, bo spędza w firmie większość dnia, podczas gdy Anna może korzystać ze stabilnej pensji. Anna z kolei patrzy na malejące saldo firmowego rachunku i

zastanawia się, dlaczego jej oszczędności finansują działalność, nad którą nie ma większej kontroli. Oboje mają zrozumiałe obawy, chociaż początkowo żadne nie zamierzało wykorzystywać drugiego.

W takich sytuacjach łatwo popełnić błąd polegający na porównywaniu rzeczy, które mają zupełnie odmienny charakter. Pieniądze można policzyć, przynajmniej dopóki ktoś nie zacznie przedstawiać kwoty wydanej na kawę jako strategicznej inwestycji w kulturę organizacyjną. Czas pracy również da się mierzyć, choć sama liczba godzin nie mówi jeszcze wszystkiego o wartości wykonanych zadań. Trudniej ocenić doświadczenie, relacje z klientami, wiedzę techniczną, rozpoznawalność czy umiejętność zdobywania zamówień. Niektóre wkłady przynoszą korzyści natychmiast, inne dopiero po dłuższym czasie. Część da się przekazać firmie jako konkretny składnik majątku lub prawo, a część pozostaje umiejętnością człowieka. Próba sprowadzenia wszystkiego do jednego prostego przelicznika może prowadzić do pozornej precyzji i bardzo rzeczywistych pretensji.

Zacznij więc od rozdzielenia trzech kwestii, które wspólnicy często wrzucają do jednego worka: kto co wnosi, kto za co otrzymuje wynagrodzenie i kto posiada jakie uprawnienia właścicielskie. To osobne zagadnienia, nawet jeśli w praktyce są ze sobą powiązane. Udział we własności przedsiębiorstwa nie musi automatycznie odpowiadać liczbie przepracowanych godzin. Wynagrodzenie za wykonywaną pracę nie jest tym samym co udział w zysku. Wpłacenie pieniędzy również może mieć różny charakter, zależnie od ustalonej konstrukcji prawnej i finansowej. Jeżeli tych spraw nie rozdzielicie, szybko pojawią się pytania pozornie proste, ale bardzo trudne do rozstrzygnięcia. Dlaczego ktoś pobiera wynagrodzenie, skoro ma połowę firmy? Dlaczego ktoś posiada połowę udziałów, skoro obecnie nie wykonuje większości pracy? I dlaczego człowiek, który wyłożył dodatkowe pieniądze, nie otrzymał za to żadnego nowego uprawnienia?

Wkład to nie tylko przelew na konto

Najbardziej oczywistą formą zaangażowania jest kapitał finansowy. Pieniądze pozwalają pokryć koszty uruchomienia działalności, zakupić wyposażenie, zapłacić dostawcom i przetrwać okres przed pojawieniem się stabilnych przychodów. Ale nawet tutaj nie wystarczy zapisać, że jeden wspólnik wniósł określoną kwotę. Trzeba ustalić jej charakter. Czy stanowi wkład do spółki, pożyczkę, czy inne uzgodnione finansowanie? Czy ma zostać zwrócona, na jakich warunkach i w jakim terminie? Czy późniejsze dopłaty mają zmieniać proporcje własności, tworzyć zobowiązanie do zwrotu, czy wymagać odrębnej decyzji? Odpowiedzi zależą również od formy prawnej działalności i obowiązujących przepisów. Nie warto improwizować w tych sprawach. Odpowiednie dokumenty, przygotowane z pomocą specjalisty, mogą okazać się znacznie tańsze niż późniejsze ustalanie, czy przelew sprzed roku był inwestycją, czy wyjątkowo drogą przysługą koleżeńską.

Drugim ważnym wkładem jest praca. Wspólnik może poświęcać firmie czas, którego nie przeznacza na inne źródła dochodu, rozwój zawodowy czy życie prywatne. Takie zaangażowanie ma realną wartość, ale należy je opisywać precyzyjnie. Deklaracja „będę pracował tyle, ile będzie trzeba” brzmi imponująco, jednak trudno na jej podstawie planować działalność. Co oznacza pełne zaangażowanie, jeśli ktoś ma obowiązki rodzinne, dodatkowe zatrudnienie albo ograniczoną dyspozycyjność? Czy praca obejmuje wyłącznie działania operacyjne, czy również zarządzanie? Czy wspólnik otrzyma za nią wynagrodzenie od początku, dopiero po osiągnięciu określonego poziomu przychodów, czy na innych ustalonych zasadach? Brak odpowiedzi sprawia, że po kilku miesiącach jedna osoba może traktować swoją pracę jako inwestycję we wspólną przyszłość, a druga jako zwyczajny obowiązek wynikający z posiadania udziałów.