

2023 | ПАРТНЕРСТВА И КОНФЛИКТЫ

Первое в России независимое
исследование бизнес-партнерств

Авторы
исследования:

Милана Джиджоева
Дмитрий Гриц

О нас	3
Методология	5
Цель исследования	5
Выборка	5
Исследовательские вопросы	5
Дизайн исследования	6
Опрос предпринимателей	7
Результаты исследования	10
Портрет предпринимателя	10
Партнерства в предпринимательстве	12
Конфликты в партнерствах	20
Заключение	27

О НАС

Мы, Милана Джиджоева и Дмитрий Гриц, объединились, чтобы провести независимое исследование партнерств предпринимателей в России.



Милана Джиджоева, модератор бизнес-партнерств, психодиагност, бизнес-тренер для предпринимателей, founder консалтинговой компании «Сотер».

“Российские основатели компаний постигают тонкости совместного бизнеса эмпирическим путём. Нас с детства учат быть сильными лидерами, при этом мало кто понимает как быть хорошими партнёрами. Хотя именно в партнёрстве созданы компании, изменившие мир”



Дмитрий Гриц, эксперт по построению бизнес-партнерств, адвокат, управляющий партнер адвокатского бюро «Гриц и партнеры», к.ю.н., доцент НИУ ВШЭ.

“Предпринимателям важно посмотреть, как строят взаимоотношения другие, увидеть закономерности, глубже разобраться в этом вопросе и начать формировать стандарты ведения бизнеса в партнерстве”

Над исследованием также работали:

Александра Никитина, руководитель проекта

Екатерина Демурина, коммерческий директор

Ирина Брун, психометрик, приглашенный преподаватель НИУ ВШЭ, BrunTESTS

Мы также благодарим комьюнити-партнеров, которые помогли нам распространять опрос и продвигают культуру предпринимательства в целом

**ЭКВИУМ**
БИЗНЕС-СООБЩЕСТВО**STARTUP
LEADERSHIP****БИЗНЕС-
КЛУБ
АТЛАНТЫ****CLUB
FIRST**
BUSINESS COMMUNITY

Обложку нарисовал ИИ ruDALL-E

Вы можете распространять этот отчет при условии, что будете делать это бесплатно, не внося изменений в текст.

Если вы хотите использовать материалы исследования иным способом, свяжитесь с нами:

Екатерина Демурина

+7 999 869 8000

demurina@lawfirm.moscow

Александра Никитина

+7 905 519 3855

na@soter.pro

МЕТОДОЛОГИЯ

Опрос проводился в июле-сентябре 2023 года.

ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Описать характер партнерств в предпринимательстве, а также вызовы, с которыми сталкиваются совладельцы бизнеса в России.

Современные исследования и статистическая информация о предпринимательстве и совместном владении бизнесом в основном фокусируется на экономических показателях, таких как, например, обороты и численность сотрудников¹. При этом глубоких исследований бизнес-партнерств и проблем, которые беспокоят предпринимателей в России, проводится недостаточно.

ВЫБОРКА

Русскоязычные предприниматели, являющиеся владельцами или совладельцами собственного бизнеса в 2023 году, вне зависимости от их социально-демографических характеристик.

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЕ ВОПРОСЫ

1. Каков портрет предпринимателя, имеющего партнеров? Каковы характеристики предпринимателей, работающих в партнерстве в данный момент?
2. Сколько предпринимателей, принявших участие в исследовании, имеют партнеров в бизнесе? Сколько партнеров участвуют в бизнесе? Как долго длится это партнерство?
3. Как предприниматели ищут партнера?
4. Насколько удовлетворены участники исследования своим партнерством в целом?
5. Сколько участников исследования обращаются за экспертизой при формировании партнерств?

¹ https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/mal_pred_2022.pdf

6. Как быстро возникают значимые конфликты в партнерстве? Какие стратегии разрешения конфликтов используют?

ДИЗАЙН ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование реализовано в рамках смешанной методологии и использует качественные и количественные методы сбора и анализа информации о предпринимателях.

В исследовании выделяется 2 этапа:

1. Количественный. Проведение масштабного опроса, посвященного исследованию партнерств в предпринимательской деятельности. Опрос состоит из нескольких разделов:

- 1) Описание состояния и конфигурации партнерства
- 2) Описание конфликтных ситуаций в партнерстве
- 3) Описание социально-демографических характеристик бизнеса и предпринимателей.

2. Качественный. Проведение полуструктурированных интервью с представителями целевой аудитории, чтобы глубже понять информацию, полученную на количественном этапе, а также собрать интересные и яркие цитаты, описывающие разные аспекты предпринимательства и партнерств.

ОПРОС ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

В этом отчете мы описываем результаты количественного этапа исследования, сопровождая статистическую информацию иллюстративными цитатами из интервью с предпринимателями.

В количественном этапе исследования использовалась доступная выборка - способ набора респондентов, при котором исследователи просят пройти опрос тех людей, о которых известно, что они являются целевой аудиторией (то есть, предпринимателями). В этом исследовании мы делали рассылку по основным русскоязычным бизнес-сообществам и отраслевым каналам в социальных сетях.

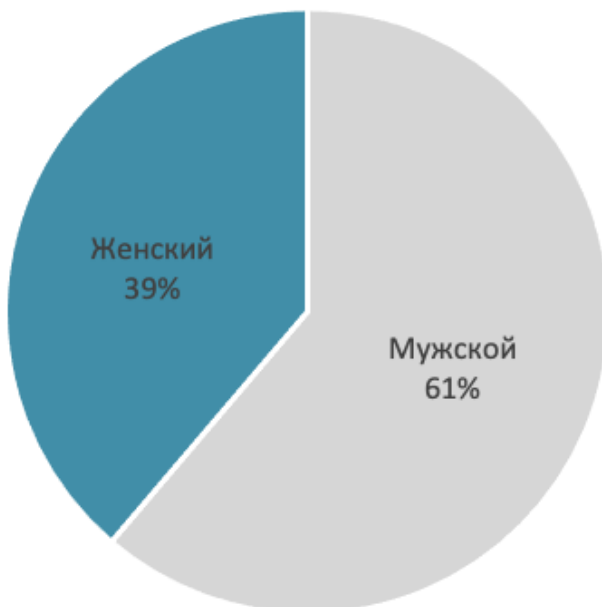
Мы понимаем, что доступная выборка может не быть репрезентативной, поэтому особое место в нашем отчете уделяем построению портрета предпринимателя, чтобы у будущих исследователей была возможность сравнить характеристики своей выборки с нашей.

В анализе учитывались ответы в основном тех предпринимателей, которые в данный момент строят свой бизнес совместно с партнером или партнерами. Мы анализировали данные в программе Jamovi². Основные методы анализа данных, которые мы использовали: описательная статистика, таблицы сопряженности и корреляционный анализ (коэффициент ранговой корреляции Спирмена, поскольку в наших данных нет интервальных, распределенных нормально, шкал), а также разница рангов в группах (критерий Краснела-Уоллиса).

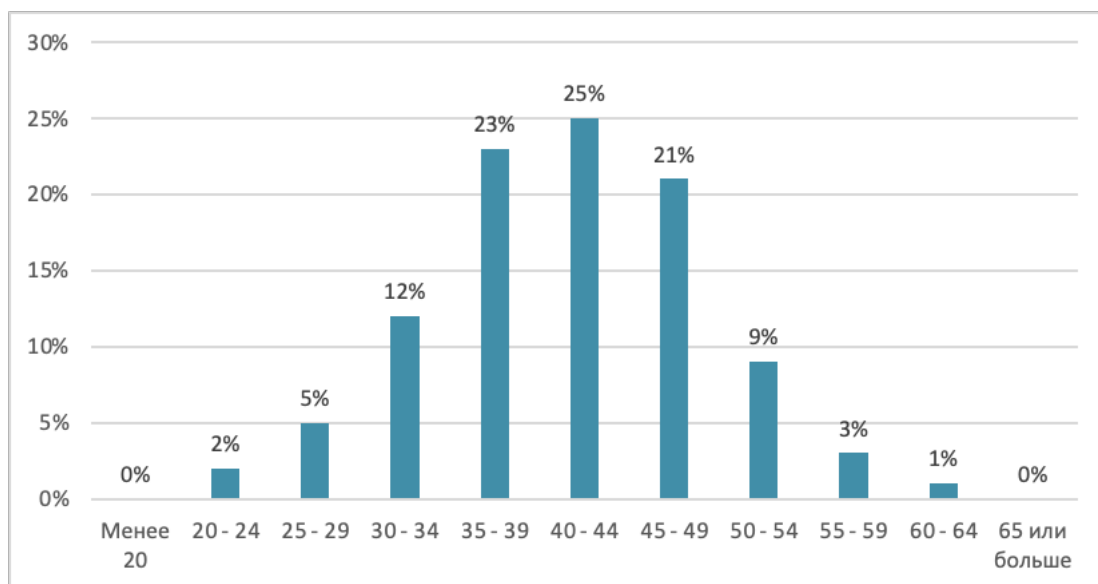
Всего в количественном этапе приняли участие 258 предпринимателей, из них 75% (193 человека) ведут бизнес в партнерстве, 21% (55 человек) в одиночку, без партнеров и еще 4% (10 человек) не имеют бизнеса.

Эти предприниматели представляют ключевые сферы экономики: промышленность, торговлю, строительство, информационные технологии, финансы и др.

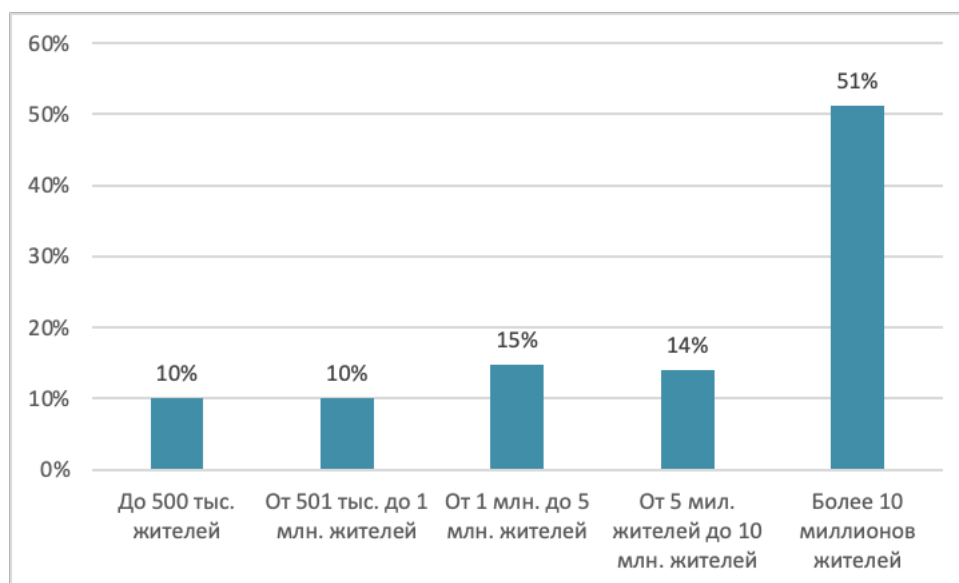
² <https://www.jamovi.org/>



Из 258 опрошенных число предпринимателей-женщин составило 39% (100 человек).



Количество людей среднего возраста (от 35 до 50 лет) в выборке исследования – 69% (178 человек), из них 38% – женщины (67 человек).

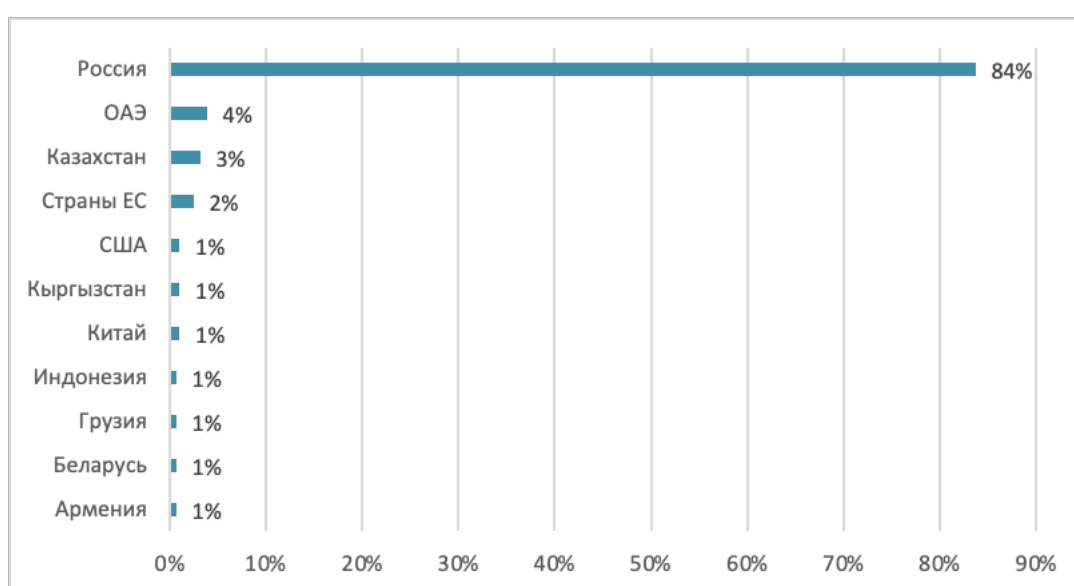


Большинство респондентов живут в мегаполисах с населением более 10 млн жителей (132 человека). Наименьшее количество респондентов проживает в городах с населением менее 500 тыс человек и городах от 500 тыс до 1 млн жителей (по 26 человек).

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

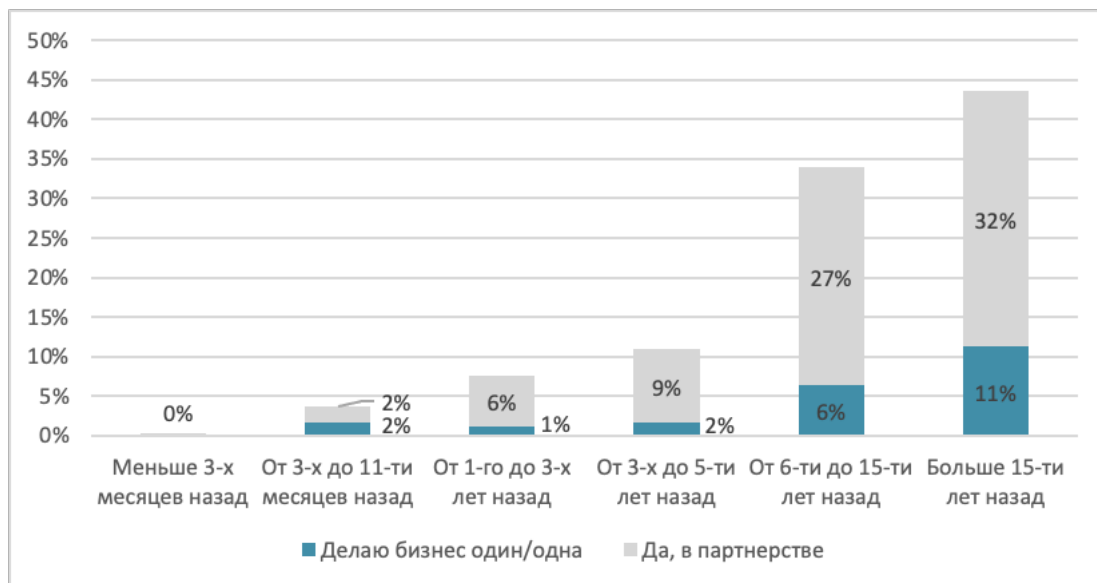
ПОРТРЕТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

В этом разделе мы опишем предпринимателей, принявших участие в исследовании, с точки зрения параметров их бизнеса.

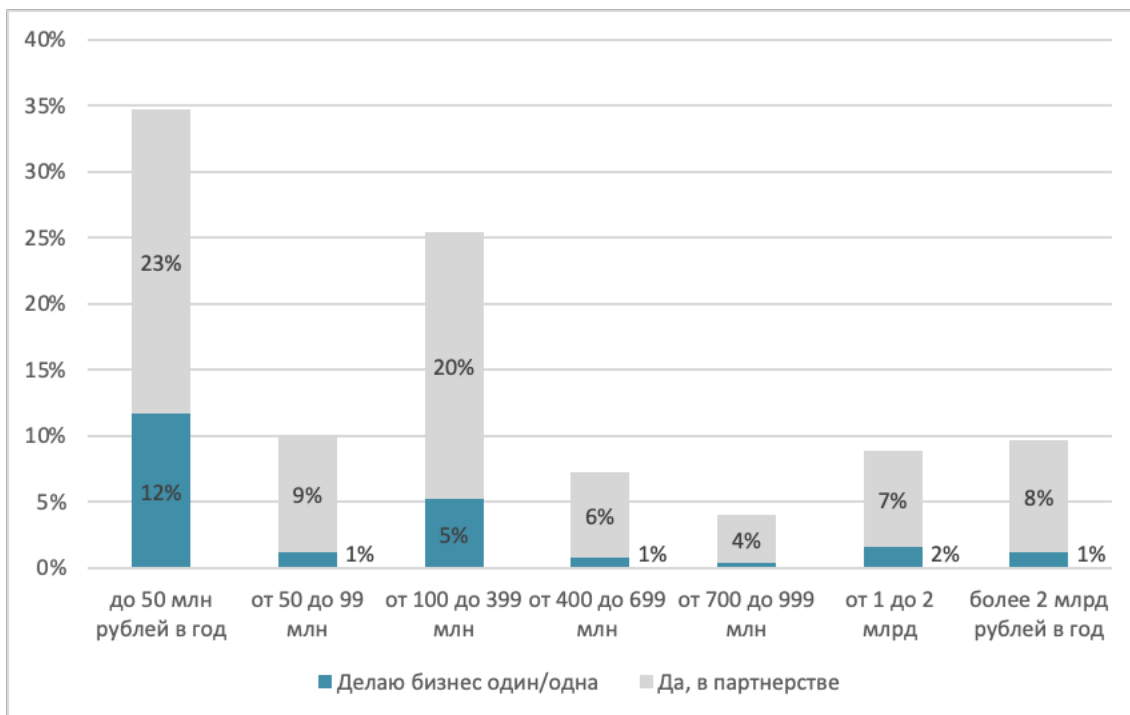


Подавляющее большинство предпринимателей, принявших участие в опросе, осуществляет основную деятельность в России (236 человек). Некоторые предприниматели ведут бизнес сразу в нескольких странах, об этом свидетельствует то, что 258 предпринимателей дали 282 ответа на вопрос “В какой стране ваш бизнес осуществляет основную деятельность в настоящий момент?”. На втором месте — предпринимательская деятельность в Объединенных Арабских Эмиратах, которую ведут 11 опрошенных, на третьем — Казахстан (9 человек).

Для ответа на первый исследовательский вопрос (каковы характеристики предпринимателей, работающих в партнерстве в данный момент?) мы посмотрим данные в разрезе тех, кто делает бизнес с партнером и в одиночку.



Большинство респондентов (43%) – опытные предприниматели, занимающиеся бизнесом более 15 лет. 87% респондентов занимаются бизнесом более 3 лет. С точки зрения партнерства картина выглядит одинаково как для тех, кто строит бизнес в одиночку, так и для тех, кто работает в партнерстве: в обеих группах наиболее многочисленны предприниматели с опытом более 15 лет.

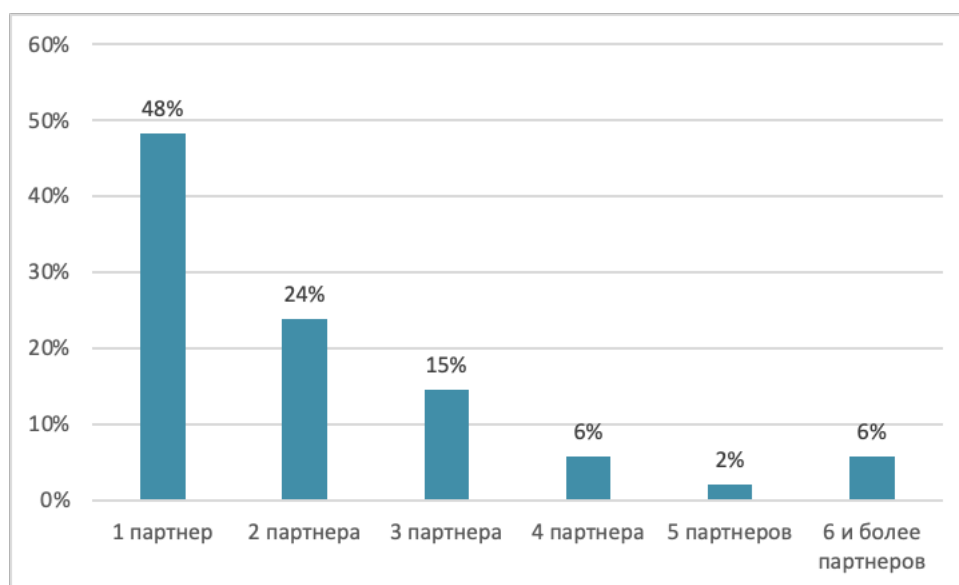


37% предпринимателей (88 человек) имеют годовую выручку не более 50 млн рублей в год. До 100 млн рублей в год зарабатывают 47% предпринимателей, от 100 млн до 1 млрд рублей - 34%. 18% опрошенных можно отнести к крупному бизнесу, с выручкой более 1 млрд в год.

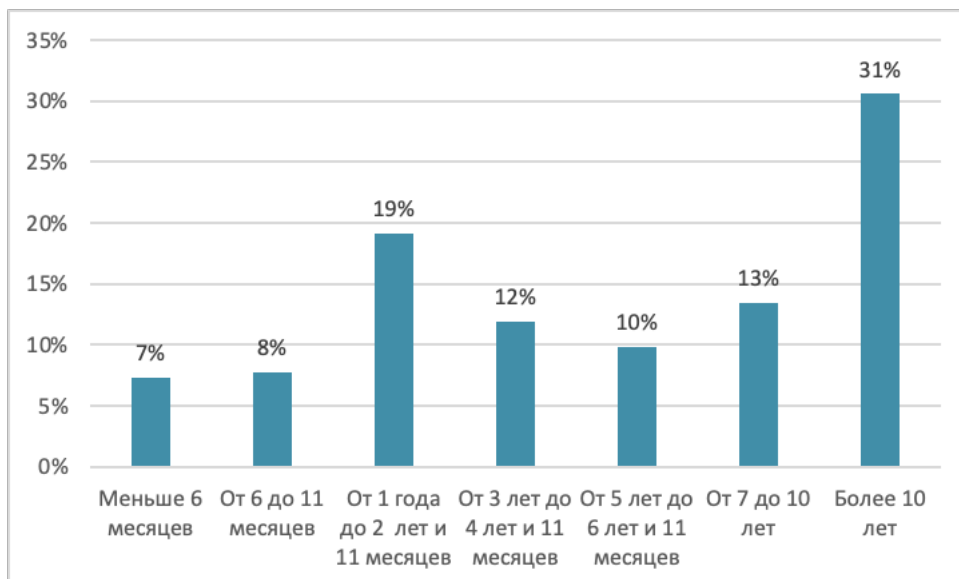
Интересно отметить, что была обнаружена статистически значимая разница по уровню выручки между теми, кто состоит в партнерстве, и теми, кто делает бизнес в одиночку. Несмотря на то, что размер эффекта небольшой ($\varepsilon^2=0,033$), он показывает, что **наличие партнера объясняет 3,3% дисперсии показателя выручки**. Это означает, что частично размер выручки зависит от того, сколько партнеров делают бизнес. Делая бизнес в одиночку вероятность достигнуть большой выручки снижается.

ПАРТНЕРСТВА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

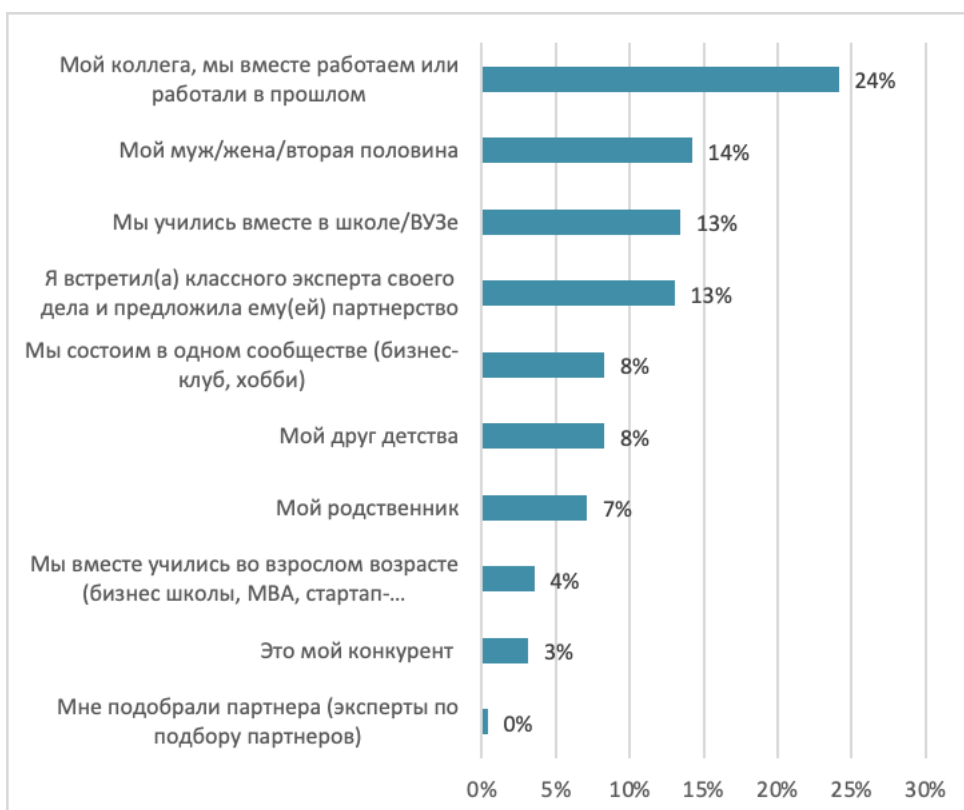
В этом разделе мы опишем партнерства, в которых состоят предприниматели.



Большинство партнерств состоят из двух предпринимателей (48%). строят бизнес с одним партнером. Подавляющее большинство партнерств состоят не более чем из 3 партнеров. (72%, 139 человек).



Большинство предпринимателей состоят в партнерстве долго, более 5 лет (54% опрошенных). Только 15% предпринимателей образовали партнерства менее 1 года назад. Таким образом, **85% предпринимателей состоят в партнерстве более 1 года.**



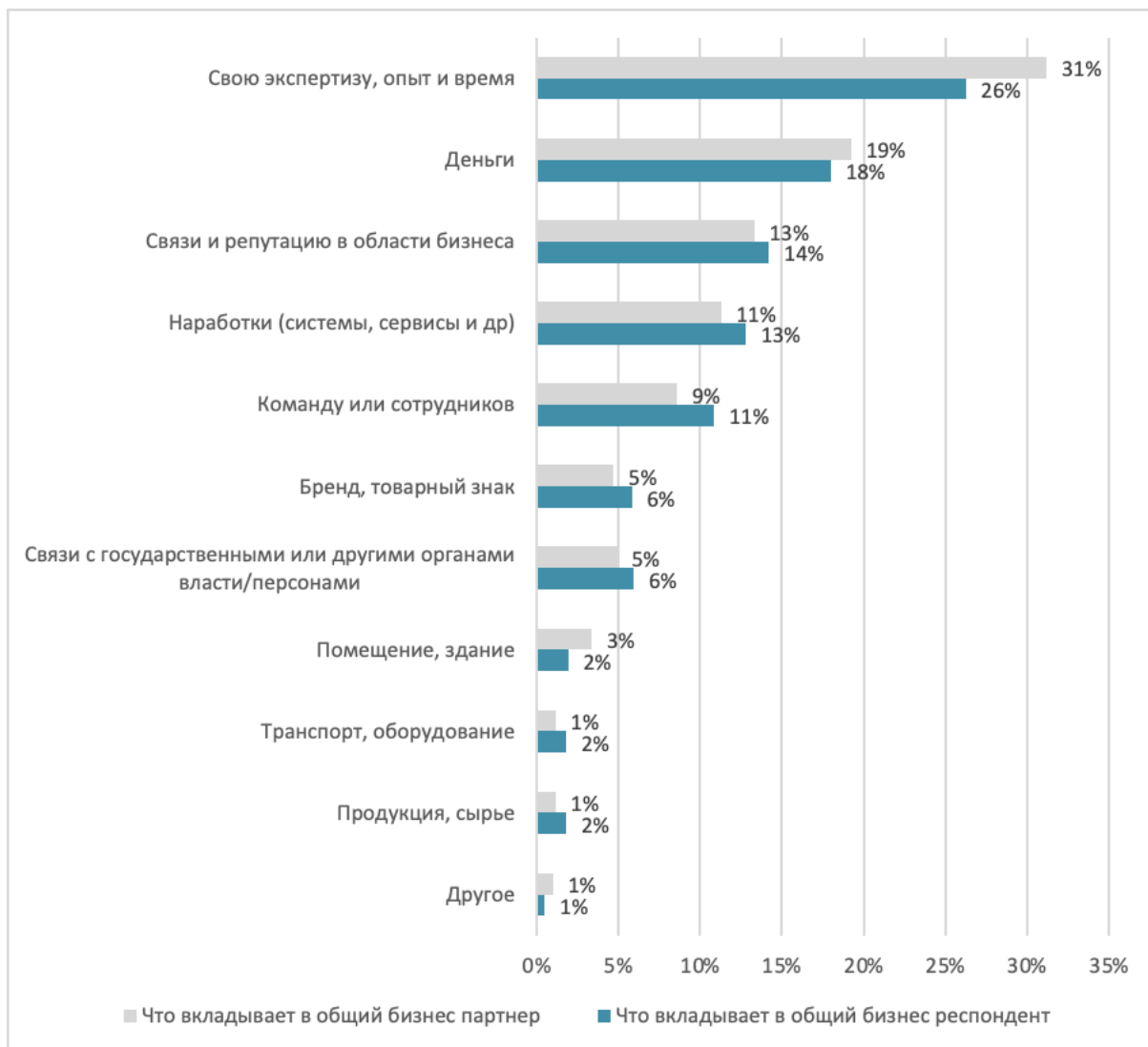
Чаще всего предприниматели предпочитают строить бизнес с коллегами. То есть в 24% случаев люди выбирают себе партнера по профессиональному опыту взаимодействия.

На вопрос “как образовалось ваше партнерство?” Только 14% предпринимателей ответили, что искали партнера целенаправленно. 57% респондентов нашли партнера случайно или под влиянием внешних обстоятельств. Такой показатель можно считать **кризисом осознанности** при выборе партнера для бизнеса.

Один из предпринимателей так описал поиск партнера **по бизнесу: “Почему объединились в партнерство? Так получилось. Мы даже не были знакомы в тот момент, когда заложили квартиры и построили первый бар”.**



Говоря о наиболее важных критериях при выборе партнера, чаще всего предприниматели отмечали личный опыт взаимодействия с партнером и его(ее) экспертизу. Также близкими по важности они отметили схожие ценности и общее видение бизнеса. Наименее популярными оказались материальные мотивы и рекомендации от людей, которым доверяет респондент.



Рассматривая то, что вкладывают партнеры в общий бизнес, больше всего бизнесменов и их партнеров вкладывают свою экспертизу, опыт и время. 31% респондентов отметили, что их партнеры вкладывают свою экспертизу. На втором месте - материальные вложения, 18% респондентов ответили, что они вкладывают деньги в общий бизнес. На третьем месте — связи и репутация. Меньше всего и партнеры и респонденты вкладывают в общий бизнес сырье, оборудование и помещения.

Такая статистика говорит о том, что **партнерства основываются на профессиональных отношениях** и в партнерах ценятся экспертиза и опыт.

Как партнеры договариваются и оформляют отношения?



Подавляющее большинство опрошенных самостоятельно договариваются с партнером (95%). 66% предпринимателей договаривались с партнером только устно: “Мы как-то вот сели, договорились. Мы даже не фиксировали это на бумаге нигде. <...> При этом понятно, что и мы менялись, и какие-то новые истории, которые мы не могли заранее предусмотреть, появлялись. И мы всегда договаривались. То есть это всегда был вопрос некоего диалога, разговора”.

Только 5% предпринимателей ответили, что проводили переговоры с помощью эксперта. В качестве эксперта приглашали юриста или архитектора бизнес-партнерств. При этом в интервью некоторые предприниматели показывали важность фиксации договоренностей: “Есть такая истина: “Отношения наиболее близки к идеалу в момент их заключения”. Как раз к этому идеалу можно обратиться, потому что он будет записан”.

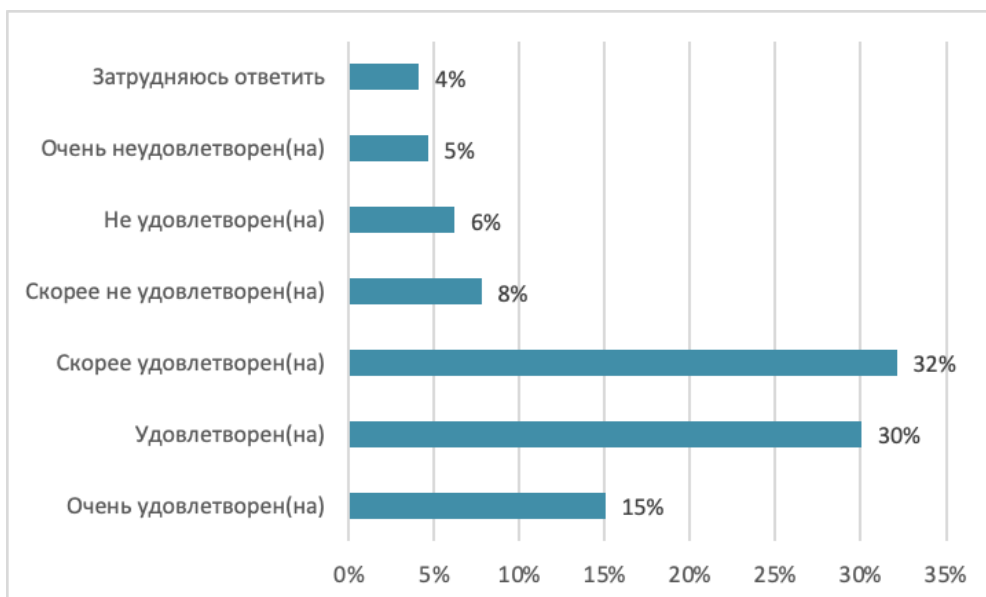
Но гораздо чаще в качественной части этого исследования встречалось мнение о том, что фиксация результатов переговоров не имеет решающего значения. Например “Я так скажу. Ты их закрепляй, не закрепляй. Бумагами, не бумагами, нотариусами. Чем угодно. Если что-то пойдет криво, хоть с бумагами пойдет криво, хоть без бумаги. Если ты нормально работаешь, сотрудничаешь, уважаешь своего партнера, то будет нормально”.

Важной деталью, описывающей роль письменного оформления договоренностей, мы считаем слова одного из предпринимателей в интервью: “Самая важная ценность подобного партнерского соглашения, оно не в том, что оно есть, и что на него можно иногда опираться, а в том, что если вы составили

его и не разругались, <...> то вы уже договороспособны, и во многом шансы на будущую деятельность увеличиваются. Все это некий тренажер, проверка".



Основным предметом обсуждения на переговорах с партнером можно считать вопрос распределения прибыли (36%). Вторым по популярности ответом стали роли и зоны ответственности, его выбрали 32% опрошенных предпринимателей. Всего 8% предпринимателей на старте партнерства обсуждали, как будут расходиться с партнером и делить бизнес в будущем.

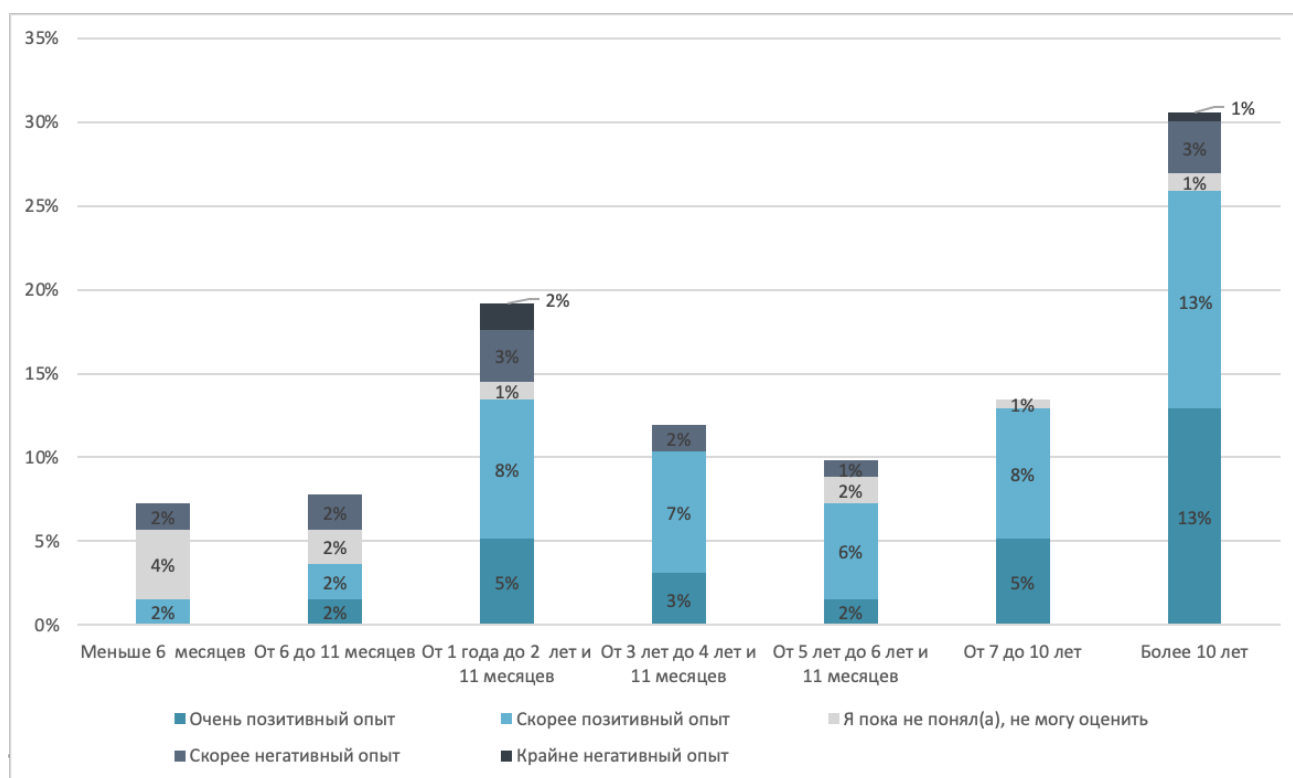


При этом в той или иной степени недовольны договоренностями остались 19% опрошенных, а 77% - довольны.

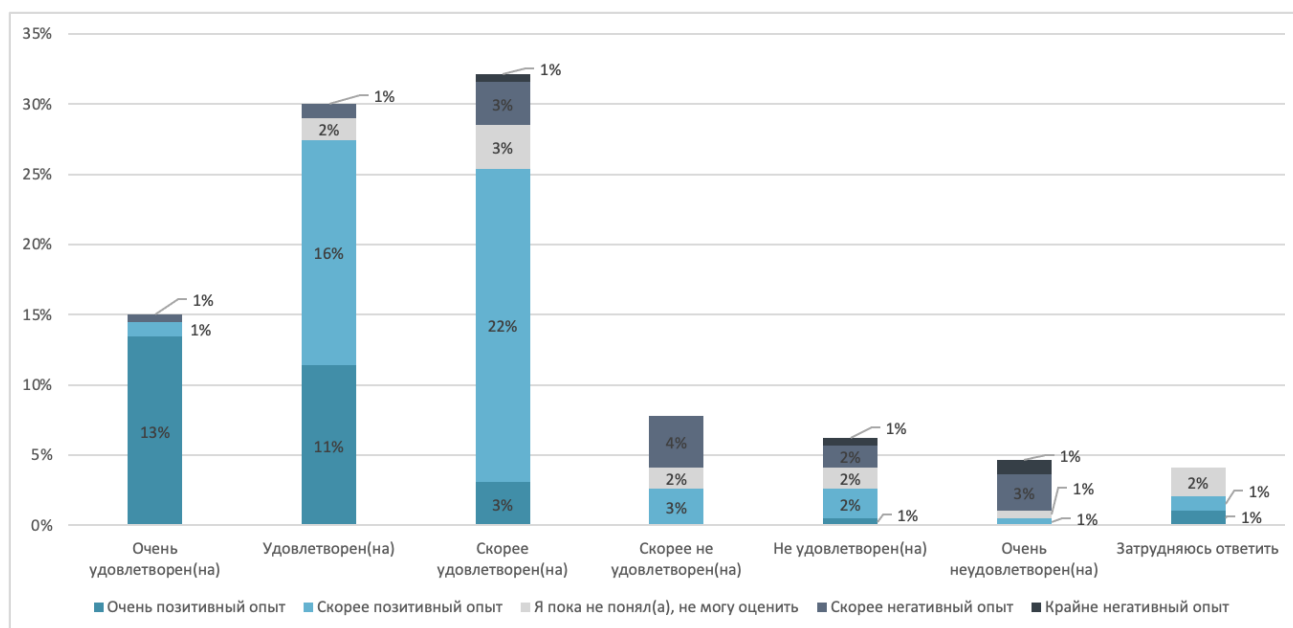
Распределение ответов на последние три вопроса подтверждает выдвинутую ранее [идею о кризисе осознанности у предпринимателей](#). Несмотря на их большой опыт в предпринимательстве и построении партнерских отношений в целом, мало кто из предпринимателей ответственно подходит к построению отношений с партнером: обращаются за помощью к специалистам и смотрят в далекую перспективу завершения бизнес-отношений.



Что касается удовлетворенности партнерством, нет связи между тем, как образовалось партнерство и общей удовлетворенностью от него. Опыт партнерства как "очень позитивный" оценивают 30% предпринимателей, как "скорее позитивный" - 46%. Совокупно опыт партнерства как что-то положительное оценивают 76% опрошенных, как что-то негативное - всего 14%. Еще 10% предпринимателей затруднились ответить на этот вопрос (выбрали вариант ответа "я пока не могу оценить").



Общая удовлетворенность от партнерства связана с тем, сколько времени длится партнерство³. Чем дольше длится партнерство, тем выше общая удовлетворенность партнерством.



Кроме того, наблюдается тесная связь между тем, насколько предприниматели довольны договоренностями, достигнутыми при переговорах с партнером и тем, насколько они в целом удовлетворены партнерством⁴. Также сильная (для социальных наук) взаимосвязь наблюдается между тем, насколько хорошо соблюдаются эти договоренности и общей удовлетворенностью от партнерства⁵. Это говорит о том, что **договоренности играют большую роль с партнерстве**. Эту идею подтверждают и проведенные в ходе качественного этапа интервью: “Всегда важно понимать, где чья ответственность. Если этого нет, то начинается разбор и шатания. В партнерстве это важно, во всяком случае в нашем”.

Все эти показатели можно обобщить в одну идею: **партнеры, которые сумели найти общий язык, продолжают партнерские отношения и с большей удовлетворенностью растят бизнес вместе**. Этот вывод ярко описывается цитатой одного из предпринимателей: “Всегда как-то договаривались, как будто бы всегда здравомыслие преобладало”.

³ Spearman's rho = 0,322, p-value < .001

⁴ Spearman's rho = 0,621, p-value < .001

⁵ Spearman's rho = 0,531, p-value < .001

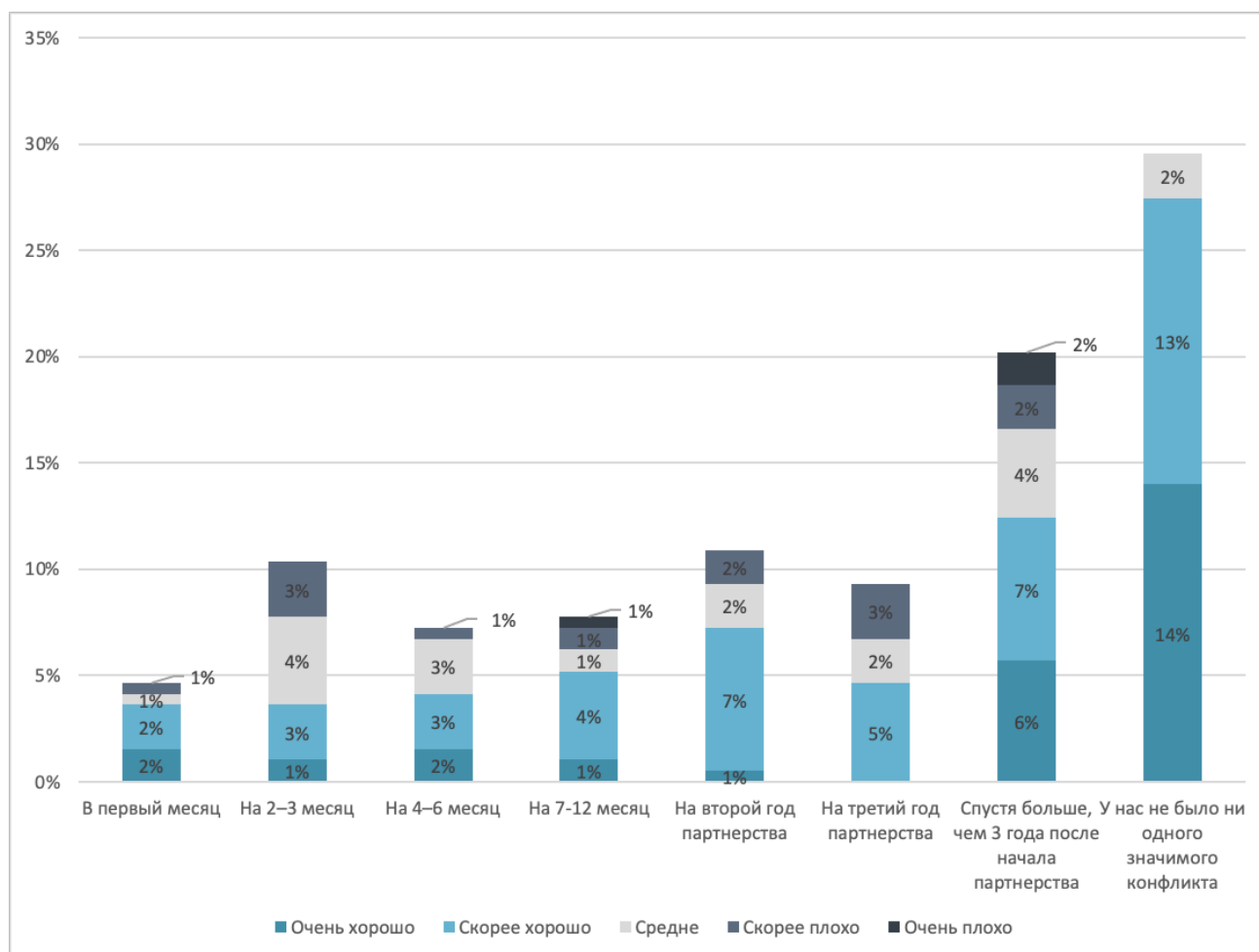
КОНФЛИКТЫ В ПАРТНЕРСТВАХ



32% респондентов фиксируют значимый конфликт или разногласие в первый год существования партнерства, во второй год — 14%, в третий год — 9%. С течением лет вероятность возникновения конфликта уменьшается, что выглядит логичным, поскольку в опросе речь шла именно про первый значимый конфликт. Интересно отметить, что почти треть респондентов (27%) ответили, что значимого конфликта в их партнерстве не было.

Время первого значимого конфликта связано с оценкой того, насколько учитывается мнение предпринимателя в конфликте. Чем позже произошел первый значимый конфликт, тем больше ощущение, что мнение предпринимателя важно и учитывается при обсуждении⁶. Несмотря на то, что связь не сильная (0,246), вероятность того, что она случайна и в реальной жизни этой связи не существует, крайне мала, менее 0,1%.

⁶ Spearman's rho = 0,246, p-value < .001



Мы обнаружили значимую статистическую связь между тем, когда возник первый серьезный конфликт в партнерстве и тем, насколько респонденты хорошо соблюдают договоренности в партнерстве. **Чем раньше произошел первый конфликт, тем хуже соблюдаются договоренности в партнерстве⁷, тем меньше удовлетворенность достигнутыми договоренностями⁸ и тем хуже общая оценка удовлетворенности партнерством⁹.**

Это подтверждает выдвинутую нами ранее идею о том, что соблюдение договоренностей важно для общего состояния партнерства и связано с уровнем конфликтности в конкретном бизнес-союзе.

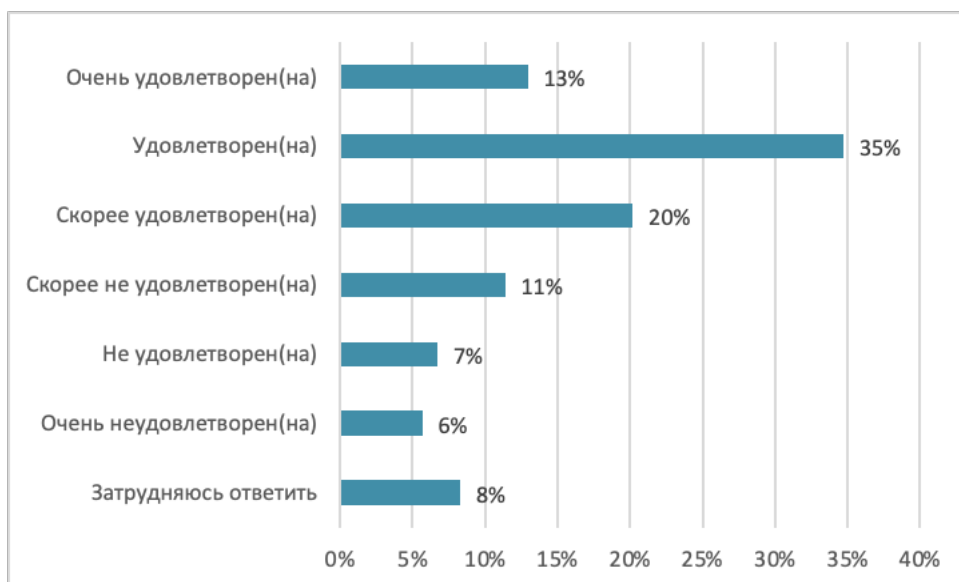
⁷ Spearman's rho = 0,340, p-value < .001

⁸ Spearman's rho = 0,320, p-value < .001

⁹ Spearman's rho = 0,213, p-value < .003

Недостаток вовлеченности
 Личные отношения
 Разное видение бизнеса
 Невыполнение обязательств
 Зоны ответственности
 Подрыв доверия
 Деньги
 Ценности
 Вклад и распределение ресурсов
 Неравенство партнерства
 Сложности в коммуникации
 Эффективность бизнеса

Наиболее частыми причинами конфликтов предприниматели назвали **“разное видение бизнеса”**, **“вклад и распределение ресурсов”**, а также **“зоны ответственности”**.



68% опрошенных в той или иной степени остались удовлетворены тем, как решился их первый значимый конфликт, 24% — не удовлетворены.

Говоря о наиболее эффективных способах решения конфликтов, 79% предпринимателей самым эффективным способом считают открытый разговор с партнером. Второй по популярности способ - помощь экспертов (11%). Остальные способы - взять паузу, настаивать на своем, реализовать решение без участия и обсуждения с партнером, - выбрали в сумме 10% опрошенных.



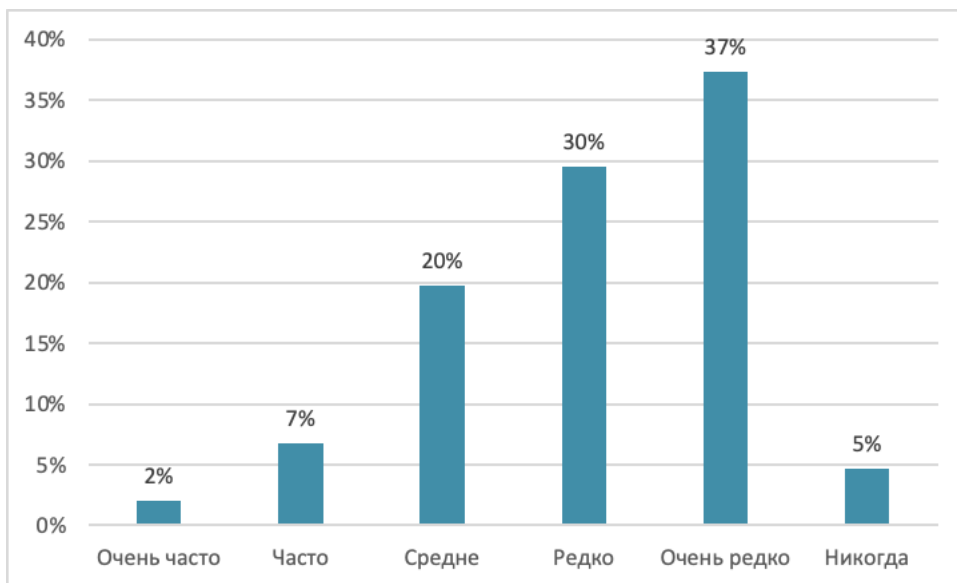
Всего 28% предпринимателей советуются и обсуждают сложности, возникающие в партнерстве, непосредственно с партнером. Второй по популярности ответ — с семьей и друзьями. Профессиональную помощь (юриста, коуча и ментора) используют 5%, 5% и 4% соответственно.

Такая разница в ответах на вопросы об эффективных способах решения конфликтов и реально используемых стратегиях может говорить о том, что партнеры понимают ценность открытого диалога и проговаривания проблем, но, почему-то не пользуются им. Альтернативным объяснением такой разницы в ответах может быть социальная желательность, - одобряемое и принятое в обществе поведение, исходя из которого предприниматели могли отвечать на вопрос о наиболее эффективных способах решения конфликтов.

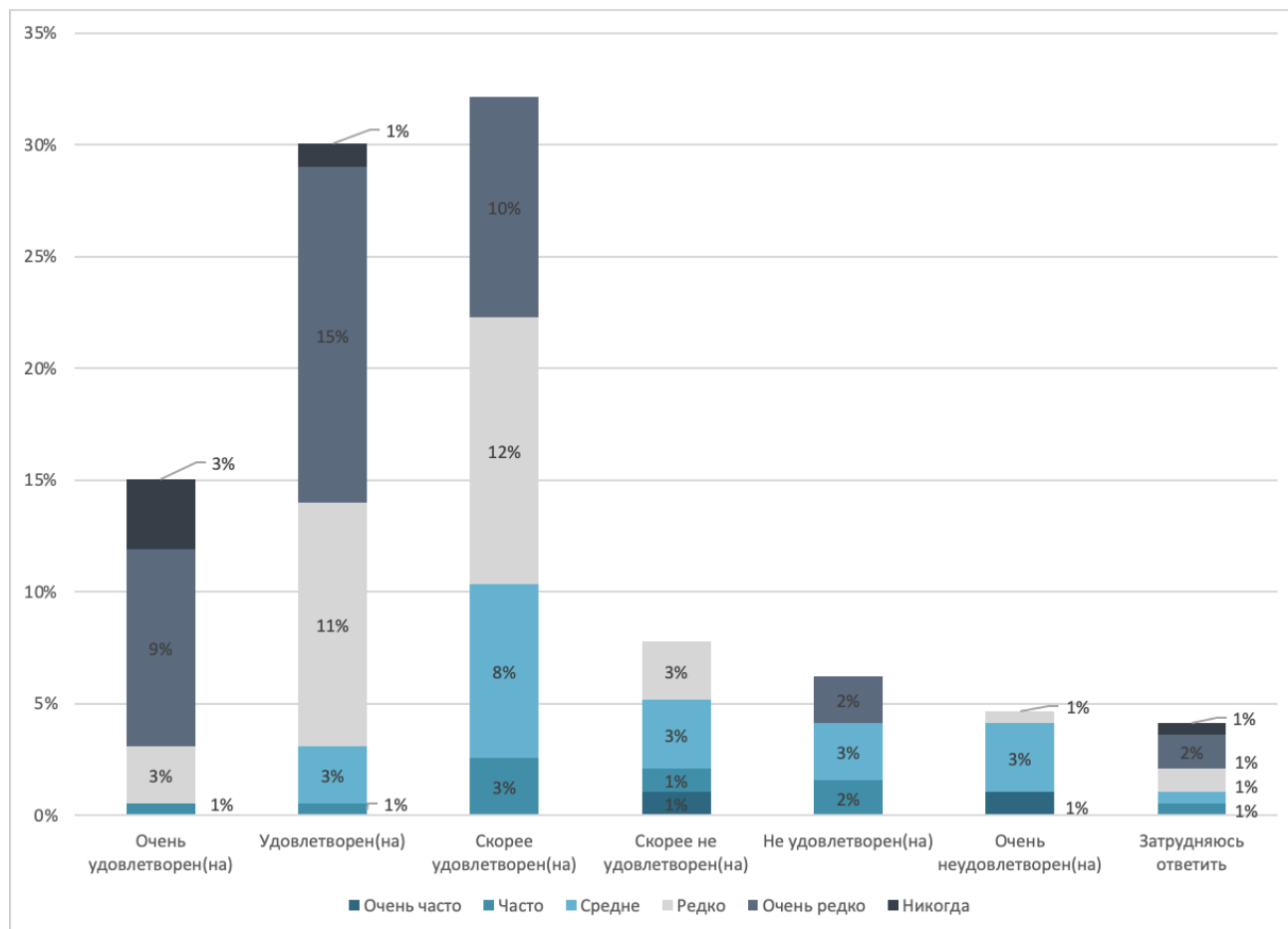
Это дает дополнительные подтверждения **идеи кризиса осознанности**: несмотря на то, что предприниматели понимают ценность открытого разговора, с партнером советуются менее трети всех опрошенных, а ни с кем не советуются 12% предпринимателей.

В интервью предприниматели часто отмечали важность открытого диалога: "Ну и лучше это просто открыто, честно проговорить. <...> Если не получается

договориться, <...> надо еще раз говорить, идти к медиатору и пробовать там договориться”.



Что касается частоты конфликтов в партнерстве, то большинство предпринимателей редко конфликтуют со своими партнерами (71% опрошенных выбрали варианты “никогда”, “очень редко” и “редко”). Очень часто или часто конфликтуют 9% предпринимателей (17 человек), средне – 20% (38 человек).



Мы обнаружили, что частота конфликтов в партнерстве связана с удовлетворенностью договоренностями с партнером¹⁰ и тем, насколько хорошо соблюдаются эти договоренности¹¹. Чем лучше соблюдаются договоренности и выше удовлетворенность договоренностями, тем реже возникают серьезные разногласия в партнерстве.

Также интересна зависимость между тем, когда наступил первый конфликт в партнерстве и тем, как часто конфликты в партнерстве возникают в целом. Мы установили, что чем позднее произошло первое серьезное разногласие и чем больше предприниматель удовлетворен тем, как закончился этот первый конфликт¹², тем реже в целом в партнерстве возникают конфликты¹³.

Эти зависимости дают основание предполагать, что **управление переговорами может помочь управлять конфликтностью в партнерстве и тем самым качественно улучшать партнерство, увеличивая его общую продолжительность и удовлетворенность от него**. Один из предпринимателей, участвовавших в качественном этапе исследования, проиллюстрировал эту идею: “мы просто привлекли специалистов, чтобы они помогли нашу совместную стратегию <...> сделать. Но даже для меня <...> это просто некая стратсессия совместная. То есть это не про то, что мы там перестали друг друга слышать <...>, а это про то, что **нас немножко нужно было синхронизировать, и часто лучше это делать, когда есть какая-то третья сторона**”.

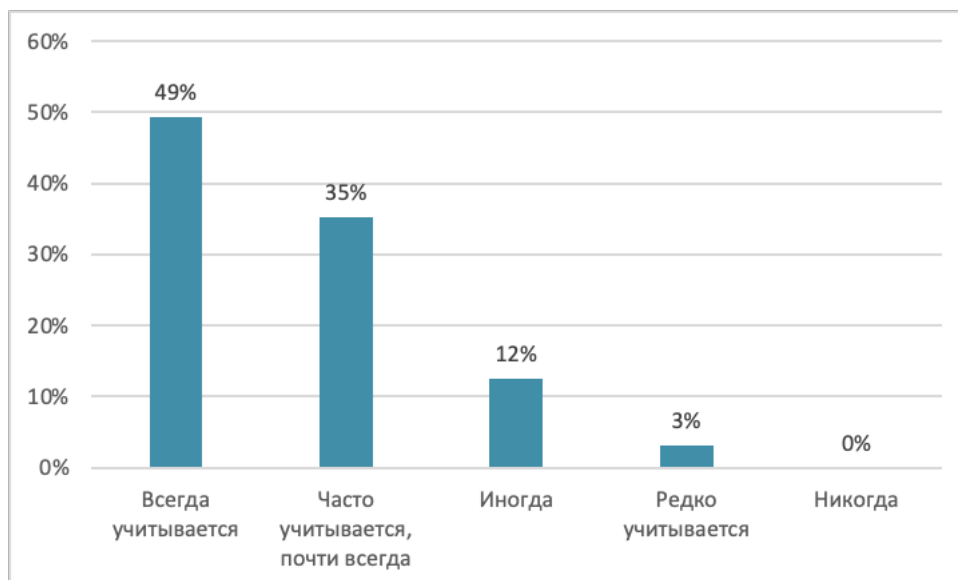
Этот вывод подтверждается и анализом вопросов об учете мнения предпринимателя при переговорах.

¹⁰ Spearman's rho = 0,491, p-value < .001

¹¹ Spearman's rho = 0,529, p-value < .001

¹² Spearman's rho = 0,471, p-value < .001

¹³ Spearman's rho = 0,289, p-value < .001



Мы установили, что чем чаще учитывается мнение предпринимателя при разрешении споров или конфликтов в партнерстве, тем лучше соблюдаются договоренности¹⁴, и тем выше общая удовлетворенность партнерством в целом¹⁵.

¹⁴ Spearman's rho = 0,454, p-value < .001

¹⁵ Spearman's rho = 0,407, p-value < .001

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

*Мы абсолютно разные,
но то, что помогло нам
сохранить наше партнерство
и развивать его по сей день – это доверие.*

Цитата из интервью предпринимателя

Это отчет - наш первый результат в исследовании партнерских отношений предпринимателей. Мы надеемся продолжать изучать эту тему и обогащать понимание о том, как строятся партнерства, как они меняются во времени и какие сложности проходят на своем пути.

По результатам количественного опроса предпринимателей мы обнаружили, что часто партнерства устанавливаются стихийно, и мало кто из предпринимателей целенаправленно ищет себе партнера по бизнесу. При этом партнеры по бизнесу чаще всего являются экспертами в своей области и привносят в общий бизнес свою экспертизу, навыки и время.

Наиболее важная составляющая партнерства - это доверие и соблюдение договоренностей. Большинство предпринимателей (как в опросе, так и по результатам интервью) подчеркивают важность открытых переговоров с партнером, однако мало кто из предпринимателей действительно открыто проговаривает проблемы со своим партнером. Этот вывод мы назвали "кризисом осознанности".

Договоренности между партнерами связаны со многими важными аспектами бизнеса: конфликтами, общей удовлетворенностью от партнерства и многим другим. На основе этих данных мы предполагаем, что управляя первым конфликтом (временем его появления и тем, как он проходит) можно повлиять на успешность и продолжительность партнерства. Эту гипотезу мы планируем проверить в следующих исследованиях.