

Глава 1

Начало

Компания начинается с людей. Основатели «Лебер Групп» вовремя оказались вместе. Среди них были не только школьные и университетские друзья, но и те, кто появился рядом по чистой случайности и все же стал незаменимой частью пазла. Как их пути сошлись в одной точке развития и как они пришли к мысли о собственном бизнесе, рассказывает **Артем Сорокин, основатель и генеральный директор компании.**

Предыстория

Кризис 2008 года сильно ударил по строительной сфере, но не прошло и пары лет, как экономика начала восстанавливаться.

В Москве размораживались старые стройки и запускались новые проекты. Власть, не имея возможности и дальше игнорировать проблемы обманутых дольщиков, ввела жесткое регулирование отрасли. Все больше девелоперов переходило от точечной застройки к строительству целых микрорайонов с социальной инфраструктурой. С качественно новым типом жилья возникли и более высокие требования к благоустройству. Девелоперы поняли, насколько сильно благоустроенная среда влияет на востребованность их проектов. При новом мэре московское благоустройство приобрело невиданный прежде размах и повлияло

на крупный бизнес, в частности на столичных застройщиков: ни один дом теперь нельзя было сдать без детской площадки.

Москвичи ворчали и проявляли недовольство, но с каждым годом все сложнее было не замечать, как хорошеет Москва. К 2014 году тут и там повторяли, что Москва — лучший город Земли. Этот слоган из старой советской песни стал девизом столичной программы комплексного благоустройства.

К середине 2010-х количество госзаказов стабильно росло. Прежде их разбирали посредники и знакомые знакомых, но теперь им на смену пришли профессиональные компании, специализирующиеся на этом сегменте строительной отрасли. Именно они все чаще стали побеждать на государственных аукционах. Изменилась и процедура. «Живые» аукционы с поднятием табличек, как в фильмах, ушли в прошлое. Появились централизованные онлайн-платформы с аукционами на понижение. Торги были автоматизированы, а использование электронных цифровых подписей давало возможность участвовать в них всем желающим.

Но вернемся в начало 2008 года. Мэром был Юрий Михайлович Лужков. Город утонул в долгостроях, о тотальном благоустройстве никто ничего толком не знал, а госконтракты заключались не ведомым никому образом.

Случайные встречи и давние знакомства

Свой бизнес в 22

В 2008 году я учился на четвертом курсе университета. Нужно было проходить производственную практику. Кроме полставки в Комитете общественных связей, у меня была подработка: вечерами и ночами я «бомбил» на стареньком «Опеле-Омеге», который отдали мне родители. Мне принципиально важно было вернуть за него деньги.

Безуспешно раздумывая, где же пройти эту строительную практику, я таксовал по городу. И однажды подвозил молодого человека, с которым разговорился.

Наш разговор кончился тем, что он позвал меня на собеседование в строительную компанию, которая занималась проектированием и продажей детских площадок. На следующий день я уже был ее штатным специалистом по работе с проектными организациями. Моей обязанностью было вносить детские площадки компании в проектно-сметную документацию. Так для меня и началось путешествие в сфере благоустройства городов.

Устроившись, я позвал в команду Ивана Афанасьева и Александра Личагина — своих друзей, с которыми мы вместе были вожатыми в детском лагере, а с Александром еще и учились с первого класса. Иван стал сисадмином и дизайнером, научился делать каталоги, с помощью которых можно красиво и структурированно показывать продукцию компании. Александр до этого работал в банке, в коллекторском отделе. Этот опыт пригодился, чтобы взаимодействовать с проектировщиками и убеждать их вносить нашу продукцию в проекты жилых комплексов.

Компания развивалась, я поднимался по карьерной лестнице. Однажды меня, уже в должности директора по развитию, отправили в командировку

в Германию. Немецкое производство меня крайне впечатлило. Взглянув на него, я понял, каким должен быть процесс создания продукта.

Потом компания не пережила кризиса 2008 года, и вместе с коллегами мы перешли в другую компанию, где я возглавил отдел продаж.

В новой компании к нам присоединились Сурен Багдасарян и Александр Шкваркин. С Суrenom мы познакомились на курсах английского языка, куда он пришел, чтобы практиковаться. Сурен учился в аспирантуре, имел деловую хватку и прекрасное образование. Я увидел в нем огромный потенциал и без собеседования взял менеджером по продажам. С Александром Шкваркиным, который пришел в компанию на должность начальника монтажного отдела, мы были знакомы давно: он работал еще с моим отцом.

***Сурен Багдасарян, руководитель отдела
экспортных продаж, соучредитель компании:***

— Мое представление о работе менеджера по продажам было почерпнуто из фильмов: ребята сидят в офисе в костюмах и что-то делают за компьютерами или ходят по организациям

как торговые представители. Но Артем объяснил: «Первое, что тебе нужно делать, — это звонить. Рынок очень конкурентный. У тебя нет клиентов, ты должен искать их сам, составить базу из проектировщиков, благоустроителей, застройщиков, сделать в компьютере табличку с их телефонами, звонить по ней, договариваться о встрече и там уже пытаться продать свой продукт». Мне это совсем не понравилось. Я аспирант, много всего знаю, а тут меня, словно диспетчера, сажают на телефон! Первые три-четыре дня приходилось себя заставлять. Когда звонишь и что-то предлагаешь, неприятно получать отказ, даже от человека, которого не видишь в лицо и который тебя, возможно, никогда не увидит. Не знаю, как так получилось, но я себя переборол. Начал звонить, звонить, звонить. Надо было делать по пятьдесят звонков в день, а я стал выполнять даже больше — по шестьдесят. Сначала было трудно, неприятно, страшно. Но первая же сделка меня окрылила, и дальше все пошло как по маслу.

«Мерседес» гендиректора

В новой компании мы активно развивались, наращивали продажи. Первый наш рекорд — шесть миллионов рублей за месяц. Тогда это были гигантские деньги. Мы успешно проработали около года, а потом начались проблемы.

Во-первых, нам перестали платить не только зарплату, но и бонусы, объясняя это тем, что денег нет. Но мы-то знали, сколько принесли в компанию, поэтому возникал резонный вопрос: а куда эти деньги делись? Ответ мы видели: один из учредителей компании купил себе новый «мерседес».

Во-вторых, стало сложно общаться с заказчиками. Мы с огромным трудом находили клиентов, давали обещания, а компания их не выполняла, постоянно срывая сроки поставок.

Нам не хватало честности и взаимоуважения: и внутри компании, и в отношении руководства к клиентам. Мы с командой всё чаще стали задумываться о том, чтобы открыть свое дело, и в 2010 году окончательно решили, что пора уходить.

**Александр Шкваркин, первый руководитель
отдела монтажа, склада и производства,
соучредитель компании:**

— Так получилось, что в «Лебер Групп» я единственный, кто старше ребят-учредителей лет на пятнадцать. В компанию, в которой работал сам, Артем позвал меня в мае 2009 года, я проработал начальником монтажного отдела полгода и уволился. Та компания была очень сложная. Обычно, когда возникает какая-то проблема, люди собираются и решают ее. А там искали, на кого бы перекинуть. Однажды директор позвал меня на объект в Мытищи, откуда сбежала вся бригада. Им просто не платили. Он сказал мне: «Теперь это будет твоя проблема, нужно ее решить». Вот так была построена вся организация труда в той компании. И изменить этот подход и сознание людей там было нельзя. А если невозможно договориться, надо просто отойти. Что мы и сделали.

Вместе с Суреном Багдасаряном, Александром Личагиным и Александром Шкваркиным мы покинули компанию, недополучив крупные для нас тогда суммы по своим сделкам. Позже к нам присоединились Иван Афанасьев и Виктор Никитин.

Нас объединяли общая цель, отличные отношения и доверие. Сурен любит повторять: «Бизнес, основанный на дружбе, разваливается. А дружба, основанная на бизнесе, становится все крепче». И я с ним полностью согласен.

Совет директоров на кухне в однушке

История «Лебер Групп» началась с посиделок на кухне моей старой однокомнатной квартиры. Мы с командой решили запустить бизнес в той же сфере комплексного благоустройства, но учесть все ошибки бывшего работодателя. Позже мы эту встречу назвали первым заседанием совета директоров «Лебер Групп».

Моя жена Юлия тогда наготовила гору котлет. Мы ели эти котлеты и обсуждали, как жить дальше. Я хотел организовать собственную компанию и звал друзей с собой. Все, что у меня тогда имелось, — мои личные 90 тысяч рублей. Не было ни заказчиков, ни продукции, ни каталогов, ни офиса, ни расчетного счета. Но мы все вместе решили рискнуть. Распределили обязанности, разработали стратегию. Решили, что Сурен

Багдасарян и Александр Личагин занимаются продажами. Александр Шкваркин — монтажом. На мне все остальное: организация поставок, деньги, счета, офис и юридические вопросы. Определили, что те, кто продает, получают 45% прибыли сделки, остальное идет в компанию. Это гигантский процент для менеджера. Но у продавцов тогда не было ничего: ни каталога, ни собственной продукции, а у нас вначале даже не было своего юрлица. Работали только на энтузиазме. Такое распределение доходов было идеальной мотивацией в только что образовавшейся компании. Но мы, конечно же, были близки и дружны и понимали, что недоработка даже одного из нас может погубить все начинание. Если не будет выручки — мы просто перестанем существовать.

Определили принципы компании: для нас важны репутация, качество монтажа и оборудования, доверие, открытость и равенство. Мы хотели, чтобы в нашей компании все были равны. До сих пор у нас руководитель любого уровня готов пообщаться с каждым сотрудником, выслушать его точку зрения или жалобу и постараться изменить ситуацию, если это идет во благо организации.

Название придумывали все вместе. Мне нравились непонятные, но звучные слова. «Лебер» — сочетание букв как-то легло на слух, хотя и ничего не значит (обычно это главный вопрос всех интервью). Нам показалось, что слово звучит по-европейски, а часть «Групп» придавала солидности, внушала доверие и в то же время соответствовала трендам в нейминге.

На имеющиеся деньги я 2 ноября 2010 года зарегистрировал ООО и снял офис — две комнатки общей площадью 27 квадратных метров в переоборудованном под бизнес-центр старом промышленном здании на Дмитровском шоссе.

Выбор у всех был простой: или начинаем продавать и зарабатывать, или расходимся, потеряв время, деньги и потратив усилия. Полученных от заказчиков денег сначала было очень немного: от олигарха за сделанную ему чуть ли не собственноручно Суреном футбольную площадку на даче и от одной строительной организации, которая мне тогда поверила и купила у нас несколько сотен урн для мусора. На футбольном поле Сурен проводил по 20 часов в день, порвал кожаную куртку, пока грел баллонами с газом собранный тент, чтобы

положить резиновую крошку при нужной температуре. Эту работу нам еще и не сразу оплатили. Заказ с урнами удалось получить исключительно благодаря личным отношениям и доверию со стороны заказчика: для него было большим риском размещать заказ у неизвестной компании. Полученных таким образом оплат вместе с моими сбережениями должно было хватить примерно на два месяца.

«Лебер Групп»: первые шаги на рынке

Компания стартовала в трудных условиях. Рынок все еще качало после кризиса 2008 года, обстановка была нестабильной. И при этом у «Лебер Групп» еще не было клиентской базы, своего производства, поставщиков — по сути, не было ничего, кроме энтузиазма шестерых друзей-основателей. Как в таких условиях удалось поставить компанию на ноги и помочь ей окрепнуть?

Бизнес с нуля

Чтобы получить первые деньги, приходилось идти на хитрости. Мы брали каталоги других компаний, отрывали обложки и чуть ли не выдавали их за собственные. (Так делать не стоит, не вдохновляйтесь

этим примером!) Иногда продавали товары, не зная, где сможем их взять. Главное было продать, получить хоть какие-то деньги и найти, где купить дешевле. И это удавалось! Все понимали: если не получится сейчас, то второго шанса может не быть. Мы говорили потенциальным клиентам, что готовы сделать цену ниже, найти быстрее, двадцать четыре часа в сутки находиться на связи, лично гарантировать, что все будет хорошо. Мы были так убедительны, что нам верили и поэтому у нас покупали.

***Александр Шкваркин, первый руководитель
отдела монтажа, склада и производства,
соучредитель компании:***

*— Материальной базы не было вообще. Я до-
был хоть какой-то инструмент: сварочный аппа-
рат, две болгарки, шуруповерт. Для сравнения:
сейчас у одной бригады, которая строит навесы
в детских садах, есть два сварочных аппарата,
одна большая болгарка и три маленькие, пер-
форатор, шуруповерты, дрели.*

*Постоянных работников тоже не было. Я по-
звал в компанию друга — Виктора Никитина.
Несмотря на наши управленческие должности,*

мы с ним своими руками монтировали оборудование в суровых ноябрьских условиях. В подмогу нашли нескольких сварщиков и создали первую бригаду. Чертежей для сварщиков не было, инструкций по сборке игровых комплексов тоже. Я сам рисовал, что куда приваривать, а Сурен привозил нам оборудование на КамАЗе.

Первая сделка по продаже урн принесла 160 тысяч рублей. Это были деньги, которые дали возможность оплатить текущие расходы и прокормиться еще два-три месяца. И каждую неделю мы находили клиентов. Процесс пошел!

Тогда же, в первый месяц деятельности компании, Сурен Багдасарян продал крупной благоустроительной организации в Зеленограде МАФов (малых архитектурных форм) на 500 тысяч рублей. А весной мы узнали о компании, которая строила онкологический центр на Ленинском проспекте. Сурену удалось попасть на этот объект и поговорить с руководителями. Те очень удивились, что Сурен смог оказаться на хорошо охраняемой территории, и прониклись к нему доверием. Денег на стройку было выделено достаточно, так что

получилось продать по очень выгодной цене. Общий контракт был на три миллиона.

В первый год существования «Лебер Групп» мы получили выручку 20 миллионов рублей. Тогда это было большой победой.

**Александр Шкваркин, первый руководитель
отдела монтажа, склада и производства,
соучредитель компании:**

— Как сейчас помню это название: «Национальный медицинский исследовательский центр детской гематологии, онкологии и иммунологии имени Дмитрия Рогачева». Это был самый сложный заказ того времени. Строили его немцы, курировал президент России, все было очень серьезно. Мы делали лестницы. Самая маленькая — два с половиной метра, средняя — от четырех до восьми метров, самая большая — двадцать пять метров. Из-за такой гигантской высоты монтировать было очень тяжело, а делали это мы с Виктором Никитиным вдвоем, опять в мороз. Второй нашей задачей было подготовить площадку для укладки резинового покрытия. В декабре! Никто не берется за такую работу в это время года, но мы были

амбициозны. Площадка оказалась огромная. Мы придумали поставить шатер над ее частью и под ним растапливать лед, а потом перемещать шатер дальше. Для нас многое тогда было в первый раз, но мы справились.

Здоровая конкуренция

Конкуренция положительно влияет на результат. Именно поэтому я намеренно разжигал ее между продавчиками. Показывал им графики каждого, придумывал соревнования, говорил, у кого лучшие результаты, понимая, что это задевает отстающих. И так подталкивал их к росту, в результате чего росла вся компания.

Сотрудник должен чувствовать, что если он плохо работает, то это не останется незамеченным, и коллектив сам скажет об этом. Соревновательность — важный драйвер развития.

Первое время лучшие результаты по продажам показывал один и тот же сотрудник. Он ставил перед собой задачу добиться заказа любой ценой, что почти всегда получалось. Он говорил быстро

и много, и некоторые у него покупали, сдаваясь в результате таких изнурительных переговоров. Но дальнейшая судьба заказа его не особенно интересовала. Часто заказчики жаловались, что он не отвечает на звонки. Меня это не устраивало. Очень важно доводить заказы до конца и работать на повторных заявках. Рынок не безграничен. Проще, дешевле и правильнее строить свою работу так, чтобы одни и те же клиенты приходили снова и снова, чем постоянно искать новых. Так что вскоре нам с этим сотрудником все же пришлось расстаться, хоть он и был в компании с самого начала и многое сделал для ее становления.

Искусство переговоров

Открытие компании и первые месяцы работы были связаны не только с драйвом и эйфорией от того, как все получается. Уже через несколько недель мы привлекли к себе нежелательное внимание: меня обвиняли в том, что мы работаем с теми же клиентами, с которыми работал наш экс-работодатель.

Мы нашли партнеров, которые помогли нам решить эту проблему. Договорились совместно

встретиться с оппонентами, и в итоге переговоров все сошлось на том, что экс-работодатель был неправ, не выплатив нам наши деньги при увольнении. К нам претензий не осталось, даже поступило предложение размещать заказы на их производстве.

С партнерами мы работали еще несколько лет, пока я не осознал, как именно вижу развитие своей компании. Мне захотелось снять с себя обязательства, обременительные не столько в финансовом, сколько в моральном плане. Ощущение несвободы мешало развивать компанию и концентрироваться на созидании.

Закончилось наше партнерство отчасти благодаря тренингу по переговорам. Ежегодно мы заказывали тренинги у Константина Дубровина, который занимался для нас и поиском сотрудников, и консалтингом. Зимой 2013 года темой встречи были переговоры. Константин объяснял, как добиваться своего и выходить победителем из любого спора. Я слушал и терзался: чего же я стою как руководитель, если не могу разрешить важную для меня и компании проблему? Во время одного из кофе-брейков я позвонил нашим партнерам и предложил вечером встретиться. Так усердно

к встречам я не готовился никогда. Продумывал все детали: что скажу, что мне ответят, что будут значить те или иные слова. И это действительно оказались одни из самых сложных переговоров, в которых я когда-либо участвовал.

Через пару дней мы снова встретились. Партнеры обозначили свои условия, которые были вполне выполнимыми. Я согласился, и вскоре вопрос был закрыт. Мы остались в хороших отношениях, а я наконец-то почувствовал свободу и возможность развивать свою компанию по-настоящему, ни на кого не оглядываясь.

Из офиса в офис

Казалось бы, офис — это такая обыденная часть жизни компании, что и рассказывать здесь не о чем. Но когда речь идет о стартапе, появление собственного офиса тоже веха. К тому же опыт переездов, ремонтов и управления собственным имуществом может многому научить.

Наш первый офис был крохотным — шкаф и несколько столов. Чайник стоял на полу, потому что

не было даже тумбочки. Но теснота на этом этапе приносила даже удобства. Мы все постоянно общались и принимали решения максимально быстро. Задач было как раз столько, чтобы удобно обсуждать в узком кругу.

Иван Афанасьев, директор проектного офиса, соучредитель компании:

— Я следил за тем, чтобы вся техника работала как следует, делал каталоги для компании. Денег не было даже на интернет. Приходилось выкручиваться. Мы купили модем, я походил по двум комнаткам нашего офиса и нашел место с самым сильным сигналом сотовой сети. Там поставил антенну и развернул ее в сторону вышки. Так целая компания проработала несколько лет, пользуясь интернетом с одного USB-модема. В сумме мы сэкономили на этом не одну сотню тысяч рублей.

Через два года появилась возможность снять офис около ста квадратных метров в том же здании. Так я получил свой маленький кабинет и помещения для отдела продаж и бухгалтерии.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

