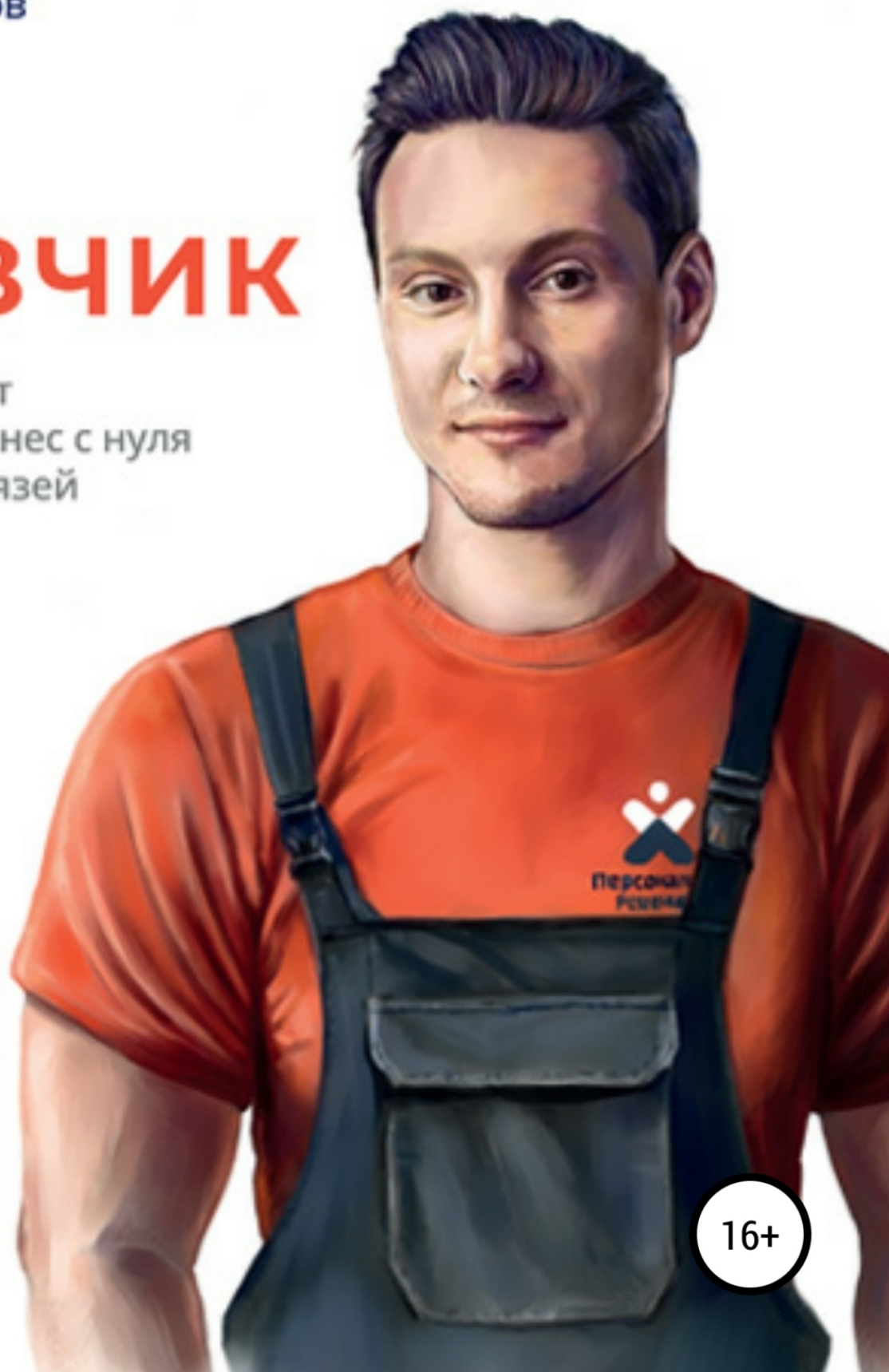




Денис Решанов

# ГРУЗЧИК

Каждый может  
построить бизнес с нуля  
без денег и связей



3-Е ИЗДАНИЕ

16+

Денис Решанов

**Грузчик**

«ЛитРес: Самиздат»

2017

## **Решанов Д.**

Грузчик / Д. Решанов — «ЛитРес: Самиздат», 2017

На дворе конец 2007 года. В одном из общежитий Петербургского университета двадцатилетний студент решает подработать и создает бизнес с оборотом более миллиона долларов. В закулисье не прячутся влиятельные чиновники или олигархи. Это автобиографическая история ныне успешного тридцатилетнего предпринимателя Дениса Решанова. Сюжет ничем не уступает триллеру: грузчики устраивают стачки и угрожают, заказчики обманывают, партнеры выходят из игры, а кредитная петля затягивается на горле. Но главные герои, балансирующие на грани банкротства, не сдаются и тянут стартап в гору.

# Содержание

Введение	5
Пролог	6
Часть I. Бедный студент	7
Глава 1. От грузчика до менеджера	7
Глава 2. Бурный рост	18
Глава 3. Борьба за клиентов. Конец партнерства	36
Часть II. Начинающий предприниматель	42
Глава 4. Персональное решение	42
Конец ознакомительного фрагмента.	53

# Денис Решанов

## Грузчик

### Введение

О создании этой книги я задумывался давно, но, признаться, никогда не решался сесть и начать набирать текст. Я никогда ничего не писал, да и с русским языком всегда были проблемы. К тому же не понимал, с чего начать. Я сомневался – где найти время, а ведь его потребуется немало. Решительный шаг никогда бы так и не был сделан, если бы в моей жизни не наступил своеобразный переходный этап.

Посвятив своему детищу – компании «Персональное решение» – девять лет жизни, я решил покинуть пост генерального директора и поехать отдохнуть на моря. Компания уже не нуждалась в моей заботливой опеке, новый активный менеджмент твердой рукой принял бразды правления и попросил меня из кабинета. И я посчитал, что пришло время написать книгу!

Эта книга – подарок всем начинающим предпринимателям. Это мой опыт построения бизнеса с нуля в непредсказуемой России. Для тех же, кто решил построить компанию по предоставлению внештатного персонала, книга станет подробной пошаговой инструкцией.

В книге рассказывается о зарождении компании «Персональное решение», которая была основана в 2007 году и пережила два суровых кризиса. На сегодняшний день «Персональное решение» насчитывает 59 официальных представительств. С 2012 года компания масштабируется с помощью франшизы.

Успех компании – это, конечно, сумма усилий многих людей. Однако книгу я решил посвятить выдающемуся человеку, гениальному предпринимателю и моему первому наставнику в области бизнеса Сергею Владимировичу Выходцеву. Сергей Владимирович был создателем нескольких крупных компаний и узнаваемых брендов, наиболее известными из которых были «Инвайт», растворимый напиток, ставший мегапопулярным в начале девяностых годов и принесший Выходцеву все дивиденды, о которых только может мечтать бизнесмен, и каши быстрого приготовления «Быстров», уже не первое десятилетие занимающие полки «на уровне глаз» во всех гипермаркетах страны.

Кроме своей основной деятельности, Выходцев служил вдохновителем для сотен молодых предпринимателей, и для меня в том числе. Выходцев способствовал развитию предпринимательства в России и в этом видел свою миссию. Мне очень повезло узнать его лично, общаться и учиться у этого человека.

Сергей Владимирович своим примером постоянно доказывал, что невозможное возможно, если верить в себя и не сворачивать с пути.

Сергей Выходцев рано ушел из жизни, и я скорблю об этой потере. Эта книга – дань его памяти. Сергей Владимирович, спасибо за все, что Вы сделали!

Надеюсь, что мой рассказ укрепит веру читателей в себя и подвигнет на свершения, как когда-то это сделала со мной история Сергея Владимировича Выходцева.

## Пролог

В пятницу вечером толпа разъяренных работяг стояла в нашем офисе. Они были в бешенстве и собирались порвать меня на куски. И были бы совершенно правы, ведь я задерживал зарплату уже больше месяца. У меня не было ни копейки, и ждать денег тоже было неоткуда.

Так начиналась кризисная зима 2009 года. Именно этот тяжелый опыт стал фундаментом компании «Персональное решение», которая имеет сегодня сотни филиалов в девяти странах мира и стоит миллионы долларов.

Что я сказал тогда сотне крепких мужиков, угрожающих проломить мне башку? Как нам удалось не разориться и выйти живыми из «долины смерти», в которую я загнал собственную компанию? Что помогло мне и моим друзьям – удача или трезвый расчет?

Обо всем этом я рассказываю в своей книге.

Моя история – это не рассказ о головокружительном взлете. Это повествование о борьбе и суровой реальности. Это книга о жизни и вере в себя. Здесь описываются первые шаги и нелепые, но очень дорогие ошибки. Как мы расходились с партнерами, как трижды были на грани банкротства, как боролись с кризисом, как выбирались из кредитной петли и огромных долгов.

Я рассказываю не только о работающих инструментах развития, но и о неудачных попытках. Книга переполнена прикладной информацией для начинающих предпринимателей.

Я уверен, что прочитав эту книгу, вы многое проясните для себя про бизнес и предпринимательство. Вы поймете, что начать бизнес на самом деле очень просто, и это точно вам по силам. Нужно просто шаг за шагом двигаться к своей цели, как когда-то это сделал двадцатилетний студент.

Я верю, что у вас всё получится, ведь следовать за своей мечтой – это предназначение каждого человека.

Искренне ваш,  
Денис Решанов

## Часть I. Бедный студент

### Глава 1. От грузчика до менеджера

**Удачный день 4 ноября 2007 года**

Здравствуйте, меня зовут Денис Решанов. Сегодня у меня был удачный день.

Я – обычный питерский студент, который, как и многие другие, не прочь подработать. Жить на одну стипендию в наше время совсем нереально, а просить у родителей стыдно.

Прямо сейчас я возвращаюсь домой с самой удачной халтуры в моей жизни.

Пришлось непривычно рано встать и поехать на другой конец города, чтобы разгружать фуры. Но зато сегодня в первый раз мне посчастливилось быть не просто работягой, а выступить в качестве бригадира и даже менеджера.

Накануне этого знаменательного события я, подойдя к делу чрезвычайно ответственно, набрал великолепную бригаду из тех, с кем не раздумывая пошел бы в бой! И у меня всё получилось.

Вместо жарких боев на объекте нас ждала импортная посуда в коробках, накиданных навалом в фуру. Мы яростно бросились разгребать этот груз и часов за шесть справились с четырьмя двадцатитонными машинами. Я по праву гордился своими бойцами!

Приятный сюрприз поджидал в конце – вместо положенного «косаря», на который, кстати, я мог бы жить припеваючи целую неделю, мне, как бригадиру, выдали еще одну, дополнительную, тысячу рублей. Ведь сегодня я впервые отвечал не только за свою пару рук – под моим началом трудились еще пять человек.

Сидя в маршрутке по дороге в студенческую общагу, усталый и сонный, я тогда еще не подозревал, что сделал сегодня свой первый шаг по дорожке из желтого кирпича. За следующий год я заработаю больше 6 миллионов!

Но давайте по порядку. Пока что я живу очень скромно и оперирую цифрами на три порядка меньше.

#### **Как прожить на четыре тысячи рублей в месяц**

На дворе был 2007 год. Я учился на втором курсе физического факультета Санкт-Петербургского университета и жил в Петергофе в студенческом городке с населением десять тысяч человек. Я вел жизнь обычного студента – просыпал пары, играл в Dota, ел что попало и иногда выпивал по выходным.

Четырнадцатая общага блочного типа, в которой я жил, принадлежала физикам. Стандартный блок состоял из двух комнат: первая – на два, вторая – на три человека. Я нелегально обитал в «трешке». Меня наотрез отказывались селить, поскольку, по мнению отвечающего за поселение замдекана, квартира, в которой я был прописан, располагалась слишком близко от Петергофа. Он считал, что я мог без особых проблем жить с родителями и каждое утро приезжать на пары. Замдекана, конечно, не знал, что моя семья жила в коммуналке, где на нас троих приходилось всего 20 метров. Я же не привык плакаться в жилетку и попрошайничать. В общем, приходилось искать другие, не совсем легальные, способы заселения в общагу...



Классическая тема анекдотов про студентов – еда. Не скажу, что у нас был голод, но от еды никто никогда не отказывался. Готовили себе сами, обычной снедью были «бомж-пакеты», сосиски, пельмени с кетчупом или батон с майонезом. А когда удавалось пробить талоны на питание, это был настоящий праздник живота! В «Мавзолее», нашей студенческой столовке,

мы объедались на три недели вперед. По выходным городские, к которым относился и я, могли повидаться с родителями, а заодно и хорошо подкрепиться домашней едой. Мало кто пренебрегал этой возможностью.

В то время мой месячный бюджет составлял около 4000 рублей. Этих денег хватало на еду и общественный транспорт. Особых развлечений не предусматривалось. Единственным культурным мероприятием было посещение общажного клуба «Шайба». Тогда там регулярно проводились дискотеки. Нашей главной забавой было выстроиться «шведской свиньей», таким клином прорваться через толпу в «Шайбу» и тут же ввязаться в какую-нибудь потасовку. Как правило, вечер заканчивался мордобоем, но до тяжелых последствий и крупных неприятностей никогда не доходило.

Что касается учебы, то тут все было не так весело. Часть пар проходила в Петергофе, там же, где находилась общага. Это в тридцати километрах от Санкт-Петербурга. А часть в центре, на Васильевском острове. Чтобы добраться до «Васьки», приходилось вставать в шесть утра и ехать два с половиной часа на общественном транспорте. Запала хватило только на первый семестр первого курса, потом мы начали просыпать, а позже и вовсе отменили для себя учебу на выезде. Гранит науки разгрызался ночами в преддверии сессии, и экзамены как-то сдавались. В принципе, в течение семестра учеба особо не напрягала, и у студентов была возможность самореализоваться и на другом поприще.

### **Поиски дохода**

Зарабатывать деньги я хотел всегда. Думаю, что предпринимательство – это вообще мой способ взаимодействия с миром. Даже когда я был совсем маленьким, меня тянуло что-то такое придумать. Например, когда мне было семь лет, я пытался продавать свои старые игрушки в метро. А в двенадцать я с приятелем придумал новый «бизнес» – продавать букеты. Схема была простая: обрываешь кусты сирени в своем районе, складываешь всё в большую клетчатую сумку. Потом формируешь букеты и реализуешь у метро. Покупали бабушки, молодые люди – разлетался товар мгновенно.



Стоит ли говорить, что, став студентом физфака СПбГУ, я продолжил свои попытки найти какой-то прибыльный бизнес. Мотивация на тот момент была самая простая: стипен-

дии не хватало, и нужен был какой-то дополнительный заработок, чтобы просто нормально жить, питаться, покупать необходимые вещи. Началось всё с того, что мы с приятелем решили заняться ремонтом компьютеров.

Так в девятнадцать лет я зарегистрировал свое первое ООО. Сейчас вспоминать об этом смешно: мы писали коммерческие предложения, которые, как нам казалось, должны были «зацепить клиента». На самом же деле это был лист А4, полностью забитый якобы мотивирующим текстом. Распространяя свои «коммерческие предложения», мы обошли сотни офисов. В паре мест арендаторы даже вызывали милицию, чтобы выставить нас из бизнес-центров. Но нескольких клиентов найти всё же удалось.

Дело с компьютерами, однако, шло туго. Никакой прибыли мы не получали. Но я не сидел без дела и пробовал другие направления – занимался со школьниками решением задач по физике, создавал веб-сайты, устанавливал оконные откосы и перепродавал металл. Но всё это, конечно, было не то. Интуитивно я искал чего-то лучшего и ждал удачи. И вот наконец случай подвернулся.

Однажды мне позвонил друг и просто предложил пойти разгружать фуры. Я сразу согласился. Работа ждала нас на складе гипермаркета «Лента».

Даже сейчас, спустя десять лет, я прекрасно помню, как в первый раз приехал в центральный терминал компании «Лента».

Склад «Ленты» представлял собой большое здание прямоугольной формы с множеством пандусов, или точек для разгрузки. Тут была постоянная «движуха»: фуры непрерывно подъезжали, вставали под разгрузку и потом уезжали. Если бы можно было посмотреть на этот склад сверху, с самолета или вертолета, то, скорее всего, он был бы похож на большой муравейник со снующими туда-сюда маленькими муравьями, которые на самом деле были огромными фурами, груженными самым разнообразным товаром.

При приближении можно было бы рассмотреть и людей – грузчиков, которые ездили по складу на автоматических погрузчиках, одетые в специальную униформу.

После разгрузки фур товар перегружался в машины поменьше или грузовики и развозился по магазинам в самых разных направлениях.

Склад «Ленты» нравился мне своей упорядоченностью и чистотой. Палеты, большие стеллажи – всё это стояло очень аккуратно. Люди, передвигающиеся по складу, тоже, казалось, всегда точно знали, куда и зачем они едут или идут, что будут делать в следующую минуту. То есть весь этот постоянно движущийся муравейник был полностью лишен хаоса и настраивал на плодотворную работу.

Большим плюсом было и то, что на складе в то время грузчиков, в том числе и нас, бесплатно кормили. Платными были только кофе-машины. Потом эту привилегию для внештатного персонала отменили, но когда мы только начинали там работать, этот факт действовал на новых «рекрутов» как хорошая приманка. На «Ленту» все ездили с удовольствием.

В тот первый рабочий день на складе «Ленты» мне и другим таким же «бедным студентам» хорошо заплатили. И что было уж совсем прекрасно – заказчик взял мой номер телефона и выразил желание продолжить сотрудничество. Я решил не упускать такой шанс и взял на себя функции бригадира, то есть начал сам организовывать бригады. Рабочую силу я, естественно, искал неподалеку – в том же самом общежитии, в котором тогда жил.

Так моя жизнь круто изменилась, и мой типичный день «бедного студента» стал выглядеть по-другому.

## На работу как на праздник

В ноябре 2007 года мой день начался примерно так.

Рано утром раздался телефонный звонок.

– Алле, да. Кто это? – спросил я спросонок.

Через секунду я был уже на ногах.

– Да, конечно! Когда? Сколько человек? Туда же? Отлично, будем!

Это был тот же самый клиент. Похоже, ему действительно нравилась наша работа. Мы делали всё аккуратно, быстро и в точно обозначенные сроки. Завтра к девяти утра ему были нужны люди. Было понятно, что это очередная отличная возможность заработать, которую жизненно важно было не упустить.

Требовалось шесть человек на четыре двадцатитонные фуры. Снова приехала керамика из Китая. Набрать полдюжины грузчиков в общаге не составило труда. На любую подработку выстраивалась толпа желающих. Я взял проверенных кандидатов, составил список и отправил его на оформление пропусков.

Чтобы прибыть на объект к 8:40, нам надо было встать в шесть утра. Разумеется, все проспали, но всё-таки собрались. Ждали только последнего человека, а он все не приходил. Кое-как до него удалось дозвониться, и он хриплым голосом сообщил, что заболел и не сможет поехать.

Я был вне себя от ярости. Это «тело» всю ночь бухало и, конечно, не в состоянии было подняться. Просто чудом нашлась замена, и в конце концов шесть сонных туловищ погрузились в маршрутку. В метро и втором автобусе все дружно спали. Около половины девятого мы добрались до проходной.

Попасть на территорию склада можно было только при наличии пропуска. Его выдавали в том случае, если человек был в сформированном накануне списке и имел при себе документ. У нас на шесть человек было три паспорта и три студенческих билета, пятеро были из вечернего списка. Насчет замены одного человека на другого пришлось звонить заказчику и объясняться. Он был недоволен, но сказал, что все уладит. Через пятнадцать минут нас пропустили.

Быстро переодевшись, мы гурьбой высыпали на пандус. Машины, однако, еще не встали под разгрузку. В итоге первая фура подошла только к одиннадцати часам. Мы быстро ее раскидали и стали ждать другие машины. Где-то к двум часам дня одновременно подошли еще две фуры.

Разделившись на две группы, мы принялись за работу. Примерно через час я случайно заметил, что во второй бригаде работают всего два человека, а третьего уже давно нет. Бригада из трех человек разгружает забитую навалом двадцатитонную машину за два с половиной или три часа, а вот если в бригаде на одного меньше, то время увеличивается вдвое. Мы стали искать пропавшего товарища. Он, как оказалось, «устал» и решил отдохнуть за палетами. Отдых был прерван нецензурной бранью, и боец возвратился в строй.



Последняя машина пришла после десяти вечера. Мы торопились как могли, но все же не успели до отправления последнего автобуса. Пришлось ехать на такси, которое «сожрало» чуть ли не половину дневной прибыли.

Домой я возвратился лишь в третьем часу ночи. Ужасно устал и сразу вырубился. Наутро всё тело ныло, но заработанные честным трудом купюры согревали. Все пройденные трудности воспринимались как приключения. Было весело обсудить вчерашний день, вспомнить, как Вася прятался за палетами, а у Валеры кофейный автомат забрал последние деньги, а кофе так и не налил. Настроение было отличным, и я понимал, что не отказался бы поехать на такую работу вновь.

## **Я больше не грузчик**

В течение последующих двух недель заказчик приглашал нас на работу еще семь раз. Не могу сказать, что все проходило без сучка и задоринки. Время от времени какие-то неприятности обязательно происходили.

Однажды мы опоздали на несколько часов и схлопотали неустойку за простой машины. Было очень досадно. Я принял решение поделить сумму ущерба на всех виноватых. Никто не спорил, это было справедливо. В другой раз мы прождали на складе больше шести часов, а фуры так и не приехали. Это были так называемые особенности бизнеса, когда машина неожиданно задерживалась на неопределенный срок в порту и, естественно, заказчик в этом виноват не был. В этом случае мне пришлось рассчитаться с грузчиком за выезд из своего кармана.

Не сказать, что подобные ситуации меня радовали. Скажу больше, они меня бесили. Тогда по неопытности я думал, что всё всегда должно проходить как по маслу. Уже значительно позже я осознал, что именно шероховатости такого рода и создавали нишу для нашего бизнеса. Если бы всё было гладко, мы бы были не нужны.

Опыт копился, шишки набивались. Со временем у меня сформировалось достаточно ясное понимание того, как работает складской комплекс и на что следует обращать внимание, чтобы не попадать впросак. И наконец наступил такой момент, когда я решил, что мне уже не обязательно самостоятельно разгружать фуры, а пора превратить это дело в собственный бизнес. В декабре 2007 года я из грузчика переквалифицировался в менеджера.

В мои новые обязанности входила укомплектовка бригады, назначение бригадира и удаленный контроль. В случае необходимости я был готов решить вопросы по телефону или оперативно приехать на объект.

Вскоре у меня появились партнеры по бизнесу. Ими стали мои соседи по общежитию Максим и Леха. Эти ребята работали со мной с самого начала плечом к плечу, и мне казалось, что именно с ними я обязан развивать это предприятие и дальше. Я осознавал их причастность и считал, что они тоже имеют право на долю в бизнесе. К тому же пора было расти и искать новые рынки, не потеряв при этом склад в нашем любимом супермаркете «Лента», а это уже была работа для нескольких человек.

Тем временем на нашем постоянном объекте, «Ленте», произошли некоторые изменения. Все нововведения были логичны и объяснялись производственной необходимостью.

Теперь мы работали чаще и разгружали фуры разного тоннажа. Иногда приходила китайская керамика, и фура весила двадцать тонн, иногда были «пятитонники», заполненные мягкими игрушками. Очевидно, что на разгрузку уходило разное количество времени и оплата тоже должна была различаться. Мы договорились на 4000 рублей за большую машину и на 2500 – за маленькую. Также клиенту было неудобно платить ежедневно, поэтому мы условились на выплату раз в неделю.

Первая такая неделя ознаменовалась покупкой крутого телефона. Дело было так. Мы поехали в офис клиента за деньгами. С нами рассчитались, и после подсчетов моя доля составила 7000 рублей. Это был настоящий джекпот! Деньги жгли карманы, и мы решили зайти в ближайший торговый центр, где к нам тут же подскочил какой-то проходимец и стал предлагать отличную Nokia N90. Владеть такой в то время было просто пиком понтов. Каждый серьезный бизнесмен должен был иметь крутой телефон! И я, естественно, загорелся этой глупой идеей. Мы с Максом начали спорить за право обладания этим чудом техники. Мои доводы оказались весомее, поэтому именно я достал из кармана все свои деньги и вручил этому пройдохе. Я взглянул на телефон, который лежал у меня в ладони, а когда поднял глаза, продавца уже не было. Через несколько секунд я понял, что в моих руках подделка. Это было китайское барахло, которое не стоило и половины тех денег, которые я заплатил. После включения на экране загоралась надпись: «Вставьте сима», а вместо надписи «назад» появилось «спасите»! Это было смешно и обидно одновременно. Макс довольно ухмылялся, ведь он только что избежал потери, а я чувствовал себя как Буратино. Обрато мы ехали молча.



Я бестолково растратил свой первый капитал, однако начало новому бизнесу было положено. В ноябре-декабре 2007 года я наконец-то нашел то дело, которое начало приносить мне

деньги и моральное удовлетворение. Я сделал первый шаг в нужную сторону и нашел правильный бизнес.

*Личный опыт. Отступление № 1*

*Начинающие бизнесмены часто спрашивают про то, как понять, чем стоит заняться, и как «распознать» идею на миллион? Как определиться со своей нишей и не прогадать? Как определить, что это – твое?*

*Вот некоторые советы, основанные на том, КАК РЕШАЮ Я:*

*# Сначала надо продать! Во всех моих начальных бизнесах сначала я находил клиентов, а исполнителей подбирал позже под реальный заказ.*

*# Чтобы преуспеть, надо кайфовать от своего дела. Это немаловажный фактор. Например, ремонт компьютеров, где я ничего не добился, никогда не доставлял мне такого удовольствия, как работа с людьми и подбор персонала в аутсорсинге.*

*# Не надо бояться! Я никогда не стеснялся менять сферы деятельности и пробовать новое. На этот счет у меня есть простое правило, которому меня научил папа: анализируя то или иное начинание, я пытаюсь оценить «самый провальный вариант». Если ничего сверхъестественного не грозит, можно смело пробовать.*

## Глава 2. Бурный рост

### Партнеры

Шел январь 2008 года. За прошедшие полтора месяца мы неплохо заработали, но хотелось большего.

Мы по-прежнему работали группой, в которой не было четкого разделения полномочий, и всё держалось на словах. Пора было это менять. Стало очевидно, что для дальнейшего развития бизнеса необходимо договориться об условиях партнерства, а именно о нашем долевом и ролевом участии в бизнесе.

Но как это сделать? Регистрация юридического лица сложности не представляла. Однако разделить доли это всё равно бы не помогло. Нужно было решить стратегически важный и куда более деликатный вопрос: «В каких пропорциях мы будем владеть бизнесом и делить прибыль?»

Чтобы однозначно прийти к общему знаменателю, мы выбрали технологию, похожую на выборы папы римского. Мы заперлись в комнате у Максима и условились, что не выйдем, пока не договоримся. Возможно, это была не самая эффективная система, тем не менее мы ее выбрали, и она сработала.

Предварительно все подготовили видение того, как надо поделить компанию.

Самым простым решением, конечно, было бы разделение компании на три равные части. Такой подход наиболее хорошо отражает дружбу, основанную на равноправии. И ребята считали, что в соответствии с этим принципом нам надо поделить бизнес.

Я думал иначе. Я полагал, что в бизнесе должна быть четкая иерархия. Во-первых, это связано с неравномерно распределенной ответственностью, а во-вторых, с различными стартовыми инвестициями участников. В нашем случае вместо денег мы инвестировали свое время и энтузиазм. Роль главного заводилы и «двигателя проекта» я оставлял за собой, поэтому мысленно выделял себе большую долю.



С таких исходных позиций мы начали, и задачей было найти компромиссное решение. Наш «управленческий поединок» длился около пяти часов, после чего мы все-таки договорились и пожали друг другу руки. За мной осталось 54 %, Леша и Макс получили по 23 %. Реше-

нием я был доволен. Теперь мы были готовы к новым высотам и ждали нового дня и счастливых шансов, чтобы начать эти высоты покорять!

### **Пять «почему»**

Разрубив административный гордиев узел, мы сконцентрировались на укреплении своих позиций на рынке. Максим с Лехой занялись управлением на объектах и пополнением базы рабочих, я же взял на себя всю бумажную работу: учет и документы.

Чтобы развивать бизнес, искать новые возможности и двигаться дальше, мы решили сначала понять, что привело нас сюда, в точку относительного успеха. Мы хотели ответить на вопрос: «Кто мы такие и почему клиент выбрал нас?» Важно было точно выяснить причину востребованности и придумать способ масштабирования успеха.

Безусловно, в нашем случае огромную роль в становлении бизнеса сыграла удача, которая впервые привела нас на выгодный объект. Но закрепились-то мы сами! За счет собственного труда нам удалось удержать клиента и превратить одноразовый заказ в стабильный источник дохода.

Я выделил группу из пяти вопросов, которые должны были помочь нам самоидентифицироваться. Вот они:

1. Почему у клиента возникла проблема с персоналом?
2. Почему он стал искать подрядчика среди знакомых?
3. Почему клиент выбрал нас?
4. Почему продолжил работать с нами?
5. Почему стал увеличивать объемы?

Ответы на эти вопросы должны были приподнять завесу тайны и помочь отыскать истину. Мы начали разбираться по порядку.

### **Почему у клиента возникла проблема с персоналом?**

Ответ на этот вопрос позволяет понять истинную потребность клиента, удовлетворением которой стал заемный персонал. Понятно, что грузчики – это лишь средство решения некоей проблемы. Но что это была за проблема?

Может быть, нашего клиента, одного из поставщиков «Ленты», обязывали самостоятельно разгружать свои фуры, хотя, по идее, это должно было быть обязанностью склада. Может быть, погрузочно-разгрузочные услуги терминала были слишком дороги, и выгоднее было иметь собственные рабочие бригады? Может быть, еще что-то во взаимодействии с терминалом вызывало сложности.

В общем, у клиента было некоторое препятствие, мешающее ему эффективно осуществлять основной бизнес-процесс.

Было также интересно понять, почему у нашего клиента вообще эта проблема возникла? Я выделил три возможных причины. Во-первых, это могло быть связано с ростом компании. Во-вторых, причиной мог стать резко возросший объем поставок, связанный с сезонностью или новыми контрактами с ретейлерами, в-третьих, это могла быть кропотливая работа по снижению собственных издержек и максимизации прибыли.

Как выяснилось несколько позже, основной причиной займа рабочей силы было то, что рабочие «Ленты» предпочитали разгружать фуры автопогрузчиками. Нашему же клиенту было выгоднее грузить товар навалом, а потом силами грузчиков и комплектовщиков собирать палеты на территории склада.

## **Почему заказчик стал искать подрядчика через знакомых?**

Опять же, здесь были возможны варианты: либо это была банальная случайность, либо вынужденная мера, либо обдуманное решение. Я склонялся к тому, что клиент не имел достойного предложения и, перебрав прочие варианты, наткнулся на нас. В то время рынок был относительно пустым с точки зрения спроса и предложения заемного труда.

## **Почему клиент выбрал нас?**

Скорее всего, причины выбора были следующими. Во-первых, наши услуги были крайне недороги, и по сути клиент напрямую заказывал грузчиков. Второй причиной могли быть личные гарантии человека, который нас порекомендовал, и это тоже очень важно! Ну и, разумеется, клиенту не хотелось тратить много времени на выбор подрядчика, и он решил попробовать наш сервис.

## **Почему клиент продолжил работать с нами?**

Теперь пришло время для самого интересного. Если все предыдущее можно было отнести к удаче, то в удержании клиента уж точно присутствовал наш вклад! Что же такого было в нашем партнерстве, что клиент решил продолжить работать с нами?

Я склонялся к тому, что клиенту наше взаимодействие было удобно. С нами не возникало каких-то непредвиденных проблем, а своей гибкостью мы практически нивелировали все колебания поставок.

Очевидно, что наше партнерство было эффективным, в противном случае мы бы быстро распрощались.

## **Почему клиент стал увеличивать объемы?**

Со временем наш клиент начал переводить на нас все большие и большие объемы. Это говорило о том, что мы выросли в его бизнес-процесс достаточно сильно. Такое обычно происходит, когда новое решение доказало свою состоятельность и достигнут заметный экономический эффект.

## **Поиск новых клиентов**

Игра в «почемучку» принесла свои плоды, и теперь разговор о случайностях уже не шел. Мы были удобными, работали хорошо, стоили приемлемо. Клиенту этого было достаточно, чтобы сохранять и укреплять партнерство. Также стало понятно, что наш заказчик не уникален, поскольку такие проблемы могут быть у кого угодно. Объемы рынка колоссальны! Пришло время активных действий, направленных на привлечение новых клиентов.

Нам было уже примерно понятно, в какую сторону смотреть и чего ждать. Работу нашей компании мог предложить заказчик, чей бизнес, как минимум, предполагал ручной труд. Это могли быть склады, строительные площадки и другие производства подобного рода. В эту категорию попадал и сезонный бизнес.

Стоило также рассчитывать на клиентов, компании которых находились на стадии развития или бурного роста. Им могло не хватать собственных сотрудников, и заемная рабочая сила пришлась бы в таком случае очень кстати.

Немаловажную роль играла экономическая составляющая – наша помощь должна была упрощать и удешевлять бизнес-процесс потенциального заказчика.

Такого клиента мы искали и верили, что он тоже ищет нас. Если бы в этот момент кто-то попросил меня в двух словах дать характеристику нашей компании, то я бы ответил, наверное, так: **мы – гибкий, работающий на результат, оптовый поставщик недорогой рабочей силы.**

Мы нужны нашим клиентам, а они необходимы нам.

Что может быть чудеснее, чем осознание собственной нужности? Когда понимаешь, что живешь и работаешь не зря и твои труды кому-то приносят пользу. Это была не философия, а, скорее, внутреннее ощущение человека, нашедшего свое предназначение. Теперь я собирался все силы бросить на строительство мостов, которые соединили бы нас с клиентами.

## Реклама

Клиенты не найдут нас до тех пор, пока мы не дадим им знать, что мы существуем и можем быть полезны. Нужна реклама!

Первым шагом в построении любой рекламной кампании является проведение маркетингового исследования. В то время я вкладывал в это понятие не совсем то, что вкладывает в него опытный маркетолог. Я ограничился созданием списка конкурентов и кратким изучением их рекламных объявлений и сайтов. Также я тщательно выписал все используемые ими каналы продаж. Не было никакой численной аналитики, было только три списка: «Кто?», «Что?», «Где?» Тем не менее для начала этого было достаточно. Я верил, что создаю компанию, у дверей которой со временем выстроится очередь из клиентов!

Первые шаги в рекламе я решил сделать в Интернете. Там уже существовали веб-сайты, которые копировали функции обычных рекламных газет с предложениями о купле-продаже. Такие сайты назывались электронными досками объявлений. Каждый желающий мог прийти на такую доску и вывесить свое объявление, и любой посетитель сайта мог это объявление прочитать.

Владельцы электронных досок были заинтересованы в том, чтобы рекламных предложений на доске было как можно больше. Поэтому подача объявлений на рекламных сайтах была бесплатной, а формы заполнения – простыми и удобными.

Для ускорения процесса размещения огромного количества однотипных объявлений нами была придумана специальная технология. Мы создали заготовку, в которой, помимо рекламного текста, содержалось название, контактная информация, ключевые слова и т. д. В общем, все то, что обычно запрашивает доска при регистрации. Такой подход позволил многократно снизить трудозатраты и повысить скорость нашей экспансии на досках объявлений.



Работая втроем каждый день, мы буквально заполнили Интернет информацией о наших услугах. Количество размещенных объявлений измерялось тысячами. Постепенно многие из

наших рекламных текстов стали индексироваться поисковыми системами. Мы начали появляться на первой странице «Яндекса» и «Гугла» по ключевым запросам типа «заказать грузчиков». Теперь любой, кто искал себе персонал, наткнулся на наши объявления. И на всю эту активность мы не затратили ни рубля!

Со временем наши рекламные тексты совершенствовались. Постепенно появлялись новые площадки. Мы становились умнее и эффективнее. Но агрессивность в рекламе сохранилась и по сей день. Доминировать – это наш стиль!

### **Захват рынка и новые объекты**

После сотен и тысяч размещенных объявлений к нам стали поступать звонки. Их было немного, но это были живые клиенты, нуждающиеся во внештатном персонале и готовые заказывать наши услуги.

Начались встречи. Я практически перестал посещать университет и сконцентрировался на зарабатывании денег. Это было куда интереснее!

На встречах я узнавал много нового о своем бизнесе. Оказывается, заемный труд очень популярен в Европе. Во Франции, например, 90 % компаний обращаются к аутсорсингу персонала. А в США аутстаффинг – один из самых действенных способов противодействия профсоюзам. Так я постепенно понял, что потенциальные заказчики не меньше меня заинтересованы в наших услугах и получают много косвенных выгод, которых я даже не замечал.

Например, общаясь с клиентами, я понял, что им часто важна полная передача ответственности за определенный участок работ. За это они готовы платить больше. Я заметил также, что иногда управление лоукост-персоналом – огромная проблема, которая мешает бизнесу полноценно развиваться. Компании просто упираются в стену и не могут идти дальше, пока не наладят эффективный подбор персонала такого типа. Ведь для компаний это непрофильная и дорогая активность, которая к тому же отнимает много времени. Поэтому намного эффективнее с точки зрения бизнеса передать «проблемный непрофиль» на искушенного подрядчика.

С точки зрения налогового и финансового учета (в частности, расчета НДС) схема работы с внештатным персоналом также имеет преимущества.

Узнавая всё больше таких деталей, с каждой встречей я становился умнее. Я уже знал, зачем меня приглашают, понимал, что волнует моего клиента. Теперь я не мешкал, предлагая то или иное решение. И у нас стали появляться новые заказы!

### **«Газпром» переезжает**

Приятной неожиданностью стал для нас переезд «Газпрома».

Как-то утром раздался звонок и тревожный женский голос в трубке произнес: «Нам нужны люди!»

– Сколько и куда? – осведомился принявший звонок Макс.

– Двенадцать человек к «Медному всаднику» через час. Надо будет грузить мебель.

– Двести рублей за человеко-час, минимальная смена – восемь часов, оплата налом сразу после смены. Вас устраивает? – спросил Макс.

– Да, конечно! Ждем через час! – сказали на другом конце телефонного провода.



В тот день наша учеба как раз была на выезде, на Васильевском острове, и до «Медного всадника» было не более двадцати пяти минут пешком. Значит, у нас оставалось тридцать

пять минут на поиск еще десяти грузчиков. Как ни удивительно, но проблемой это не стало. Желаящих улизнуть с пар, имея «уважительную» причину, было предостаточно, и мы дружной толпой отправились перетаскивать мебель.

Сказать, что своим появлением вовремя мы удивили – это ничего не сказать. Кто еще был бы в состоянии пригнать 12 человек в течение часа! Нас встретили с открытыми ртами, и мы получили «прибавку» к репутации. Теперь предстояло самоотверженно потрудиться и не растерять гандикап.

У нас был нулевой опыт в подобных работах. Мы умели только выгружать коробки. В переездах же есть свои особенности. Во-первых, надо работать значительно аккуратнее, во-вторых, очень важен порядок. В принципе, нам и не доверили ничего ответственного. Наша роль заключалась исключительно в перетаскивании уже собранных коробок в грузовичок. Но и тут не обошлось без эксцессов. Разумеется, мы оторвали колесики у тумбочек, пытаюсь их перекатить через порожек, и поцарапали шкаф. Шкаф получил повреждения, когда мы с Бароном (так звали моего двадцатикилограммового одноклассника) пытались протолкнуть его сквозь узкий дверной проем. Не хватало какой-то пары миллиметров, и я решил поднажать. Шкаф пролез, но на его стенках появились глубокие белые борозды. Меня прошиб пот, я представил, как компенсирую из своего кармана стоимость этого предмета интерьера, и ужаснулся. К такому я явно не был готов. Чтобы скрыть следы преступления, мы наклеили на поцарапанные места упаковочный скотч и побыстрее закинули шкаф в дальний угол грузовика.

Несмотря на это происшествие, нами остались довольны и обещали вызывать снова. Этот заказ принес в копилку около пяти тысяч рублей чистой прибыли.

Поняв, что переезды – это наша тема, я решил охватить рекламной кампанией и это направление. Мы составили дополнительное объявление, которое тоже стало распространяться по электронным доскам объявлений.

## Переезды

Русская пословица говорит, что три переезда равны одному пожару. Эти слова не лишены смысла. Если вы когда-нибудь переезжали, вы понимаете, почему так говорят люди.

Да, проблем довольно много. Сперва все вещи надо аккуратно упаковать в коробки, не забыв при этом подписать, где что лежит. Далее необходимо разобрать всю мебель. А как это обычно происходит? Где-нибудь что-нибудь обязательно да оторвется. Теперь все это добро нужно перевезти, а значит, необходимо все вынести на улицу, загрузить в машину, потом разгрузить и поднять на нужный этаж. Переезд завершается сборкой мебели и распаковкой вещей.

Я помню, как однажды переезжал. Последний этап в моем случае растянулся надолго! Мешки и коробки с вещами валялись по углам почти полгода.

Раз переезд – это такой стресс, значит, найдется немало желающих переложить его на чужие плечи. Разумеется, не бесплатно. Казалось, что это была неплохая возможность для заработка.

Помимо интернет-рекламы я решил опробовать платные объявления в газетах. В то время существовало два подходящих для этого издания. Они больше походили на телефонные справочники. В них было страниц по двести, и каждая была заполнена рекламой. Люди привыкли искать что-то с помощью газет. Это был традиционный способ поиска, прашур современного сайта Avito.

Разместить объявление на месяц стоило примерно 4000 рублей. Суммарный бюджет на две газеты был в два раза больше. Чтобы окупиться, мне нужно было получить заказов примерно на двадцать тысяч. Это было реально.

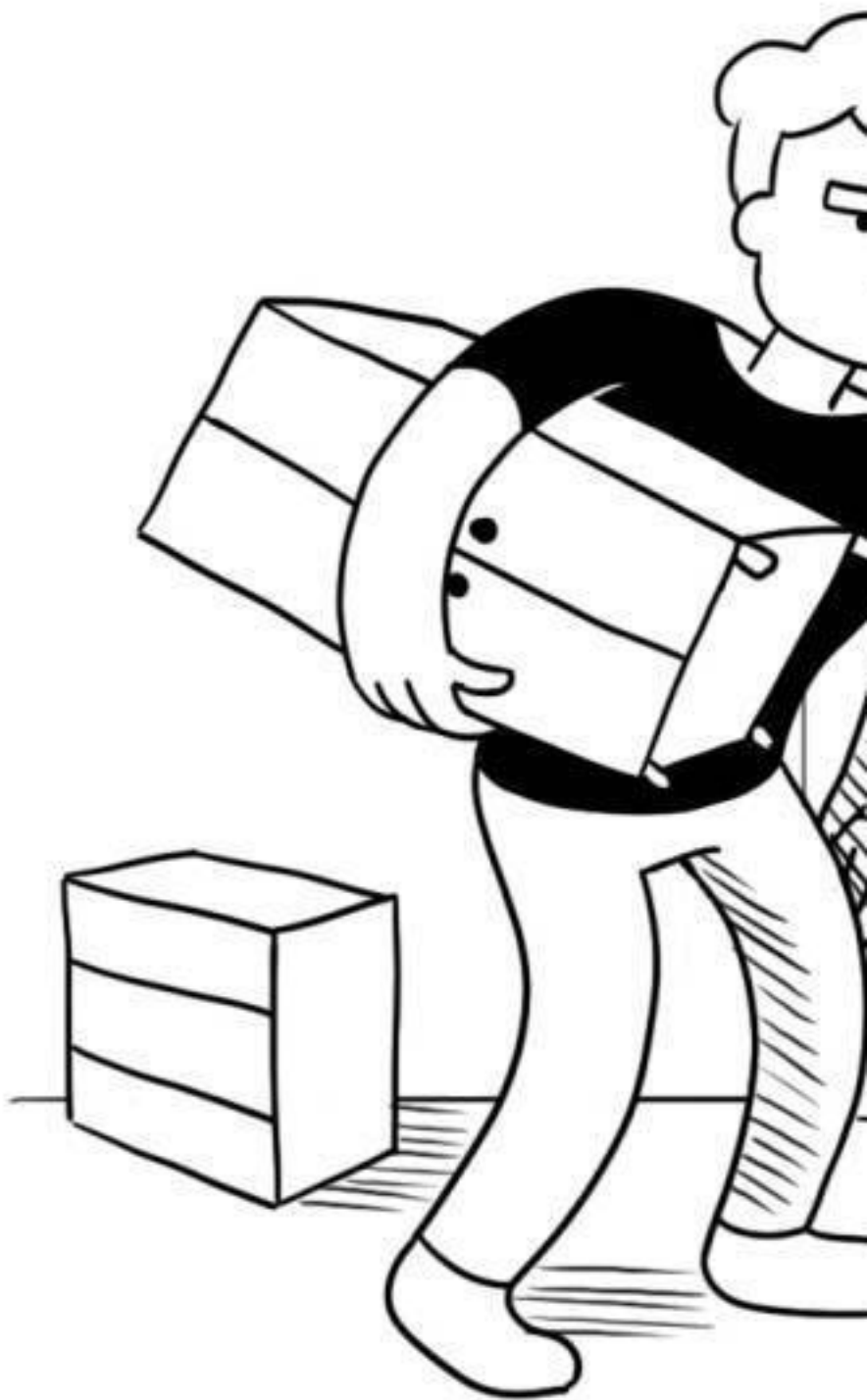
Я рассчитывал, что по этому каналу в первую очередь пойдут заказы на переезды квартир, а по офисным переездам будут звонить, найдя нас в Интернете. Так и получилось. Через газеты к нам обращались небогатые частные заказчики, и мы начали перевозить квартиры. Хотя заказов было много, дойной коровой это направление не стало.

### **Тупиковое направление**

Перевозки не стали нашим основным бизнесом по двум причинам. Во-первых, прибыль с одного заказа была достаточно маленькой, во-вторых, было слишком много заморочек с реализацией. Соотношение «приобретенные проблемы – полученный доход» было явно не в пользу такого бизнеса. Чтобы хорошо зарабатывать на мелких квартирных переездах, нужно делать их тысячами.

Переезд – дело, требующее навыка, намного более ответственное, нежели банальная разгрузка коробок. Мы не отказались от этого бизнеса, но несколько поменяли формат. С этого момента нас интересовали только крупные офисные и производственные переезды. Теперь, когда нам звонила бабуля и просила поднять диван на 11 этаж, мы отказывались. Мы ждали более крупную рыбу. И несколько раз она попадалась в сети.

Однажды нас пригласили помочь перевозить крупный банк. Заказ был не прямой, нас вызвал генподрядчик. Нужно было около двадцати пар рук в помощь штатным грузчикам. Нас сразу предупредили, что требуются «реально крепкие ребята», которые смогут таскать тяжелую мебель. Похоже, наше с клиентом представление о крепости сильно различалось! Если бы я хотел, чтобы ко мне приехали такие большие люди, я бы прямо так и сказал в трубку: «Мне нужны великаны!» Наши здоровяки казались просто детьми рядом с работниками генподрядчика. Это были настоящие грузчики, такие, как вы себе их представляете. Ростом под два метра каждый, в плечах косая сажень, с каменными рукопожатиями. Эти атланты были рождены, чтобы грузить.



А как они работали! Любо-дорого было смотреть на то, как работник размером со шкаф поднимает шкаф и спокойно несет его по лестнице. Такой же по размеру предмет мебели мы могли нести только вчетвером.

Нас с объекта не выгнали, просто уменьшили почасовую оплату. У меня не нашлось аргументов за сохранение ставки. Две руки грузчика-великана равнялись восьми нашим. На этом заказе я ощутил потенциальный масштаб офисных переездов. Общая смета генподрядчика составляла несколько миллионов. С одного такого заказа собственник клал в карман не меньше пятисот тысяч рублей!

Хоть перевозить крупные офисы и было заманчивой идеей, все же я ей до конца не зажегся. Меня по-прежнему больше привлекали складские работы. Я считал, что эта тема значительно перспективнее за счет меньшей конкуренции и большего объема рынка.

### **Кто у нас работал?**

Постоянно возрастающее количество заказов приводило к появлению дефицита рабочей силы. Нам уже не хватало существующей базы. Работники не задерживались у нас надолго: либо им надоело грузить, либо их отчисляли. В общем, старая база постепенно истощалась, а темпы прироста новой были недостаточны.

Мне предстояло повторить маркетинговое исследование, но на этот раз уже не клиентского рынка, а рынка труда. Так же, как когда-то я исследовал причины, побуждающие клиентов заказывать, теперь мне следовало выяснить основные мотивы, заставляющие людей у нас работать, и составить примерный портрет того, кого надо искать. Если честно, то эта задача мне показалась достаточно скучной, и я решил сделать всё наоборот. Вместо образа идеального работника я решил изобразить того, с кем никто не захотел бы связываться.

### **Самый плохой грузчик в мире**

Идеальный грузчик – это собирательный образ, включающий в себя все лучшее, что может быть в грузчике. Соответственно, самый плохой – это все худшее. К примеру, плохой работник никогда не старается и постоянно отлынивает от работы. Он требует высокую зарплату, подбивает своих коллег на бунт, ведет себя грубо и постоянно хамит. Подобных критериев достаточно много. Самые яркие я собрал в единый список и получил представление о человеке, которого вы не подпустили бы к своему объекту и на пушечный выстрел.

И вот каким получился наш антигерой:

● Он нечестный. Вы никогда не дождетесь от него правды. Особенно часто он врет вечером, обещая выйти на завтрашний объект, а с утра не приезжает и выключает телефон.

● Безответственный. На него нельзя положиться, он обязательно подведет. Он не несет ответственности ни за себя, ни за свою жизнь и, конечно, за свою работу.

● Он всегда опаздывает. Понятие «вовремя» ему незнакомо. Он думает, что мир вращается вокруг него, и если людям надо, то его подождут.

● Разумеется, он сильно пьет. Как только вы выдали зарплату, такой человек тут же опрокидывает стакан и выпадает из строя минимум на неделю.

● Это агрессивное, хамоватое быдло, которое принимает доброту за слабость. Он злится на всех вокруг и не стесняется это открыто демонстрировать.

● Он жадный. Ему всегда мало, и для увеличения своего дохода он либо безосновательно требует повышения оклада, либо подворовывает.

● Особенно хорошо, если наш антипод еще и не в состоянии выполнять работу, на которую его пригласили. То есть ему не хватает физической силы, он быстро утомляется или забо-

леает. С таким постоянно приходится нянчиться, так как его нытье отравляет атмосферу в здоровом коллективе.

А теперь представьте, что у вас таких целая бригада. Сколько вы были бы готовы заплатить, чтобы эти бравые ребята навсегда исчезли и на их место приехали нормальные грузчики?

Я знаю не понаслышке, что даже одного недостатка из перечисленных выше хватает, чтобы отправить человека с волчьим билетом. Истинное мастерство заключается в том, чтобы выявить эти недостатки на берегу и не допустить «негативщика» до работы. Со временем я научился отсеивать большую часть низкокачественных кадров и замечать достойных людей. Я уверен, что наличие этого навыка – одна из главных причин успеха бизнеса!

## **Портрет идеального работодателя**

Не стоит, однако, переводить все стрелки на работников. От работодателя тоже зависит очень многое.

Понять, чего ждут от вас люди, и проанализировать свои плюсы и минусы очень важно. Постоянно работая над недостатками, в глазах людей вы приближаетесь к эталону. Они начинают тянуться к вам, видя в вас того, с кем хочется иметь дело. Как говорится: «Чтобы быть счастливым в браке, станьте таким мужем, о котором мечтает ваша вторая половина». Чтобы стать привлекательным работодателем, поймите, чего хотят ваши работники, и дайте им это.

Я начал анализировать свой давний опыт работы в дорожной бригаде. Это было в 2006 году. Тогда я был типичным разнорабочим, чьей единственной мотивацией была ежедневная зарплата. Чтобы не вылететь с объекта и достичь своей цели, я должен был работать не особо паршиво, вовремя приходить и не ссориться с начальством. Как только я нарушил один из трех пунктов, меня тут же заменили на другого, точно такого же разнорабочего. Но разговор не обо мне, а о моем работодателе. Каким был он?

Нашего босса звали Саныч. Он был типичным представителем малого бизнеса, собственником небольшой строительной компании. Он специализировался на дорожных работах. Саныч где-то урывал себе заказы и самолично контролировал их реализацию. Для выполнения работ он привлекал профессиональные бригады по укладке асфальта и несколько десятков разнорабочих. Каждое утро и вечер босс приезжал на своем «Лексусе», проверял результаты дня и выдавал зарплату. Никакого промежуточного звена между простым землекопом и собственником бизнеса не было, поэтому все вопросы решались молниеносно. По этой и еще ряду причин многие хотели попасть на работу к Санычу. Я решил взять нашего босса в качестве прототипа и составить портрет идеального работодателя.

Работодатель должен быть:

- Честным, справедливым и объективным. Платить и требовать в соответствии с первоначальной договоренностью и никогда не нарушать этого правила. Зарплата должна выдаваться вовремя и в полном объеме. Если есть штрафы, о них должно быть известно заранее.

- Надежным. Это значит, что он никуда не пропадет и у сотрудников всегда есть уверенность в завтрашнем дне. Надежность – это характеристика личности и компании. Если сотрудники в чем-то не уверены, они будут искать другого работодателя и со временем уйдут.

- С постоянным объемом работы. Главная задача босса – дать возможность зарабатывать своим подчиненным. «Если работы нет, значит, и делать тут нечего», – так рассуждает любой рабочий.

- Готов защищать своих подопечных. Помимо формальной позиции руководителя, босс должен быть лидером. В первую очередь это должно проявляться в способности защитить интересы своих людей перед любым внешним воздействием.

● Тем, кто дает людям то, ради чего они трудятся. Если босс гребет только под себя и воспринимает всех окружающих как средство достижения своих целей, успех обойдет стороной такого человека. Нужно понимать, чего хотят люди, и помогать им достигать своих целей. Кто-то устроился, чтобы сводить концы с концами, кто-то ищет стабильности, для кого-то важны перспективы, и человек хочет развиваться и расти. Хороший начальник служит своим подчиненным, помогая обрести желаемое.

### **Наши правила**

Учитывая все вышеописанные принципы, мы разработали свои правила.

Во-первых, мы платили хорошо и сразу после работы. Это было важно, поскольку пока что мы не обладали достаточным уровнем надежности и необходимо было заслужить доверие у рабочих.

Во-вторых, мы предпочитали принимать на работу либо проверенных людей, либо тех, у кого есть рекомендации.

И в-третьих, старались поощрять достойных и поскорее избавляться от неблагонадежных. Постоянный фильтр был включен и работал исправно.

Средняя зарплата у нас была 120 рублей в час, бригадиры получали 150. Всего в нашей базе к февралю 2008 года насчитывалось более 200 человек. Мы привлекали людей преимущественно через объявления в нашей общаге, а также использовали знакомых из других студгородков. Проблему с недостатком рабочих рук мы временно решили за счет повышения качества рабочей силы и расширения потока желающих. Наше развитие продолжалось.

### **Система обучения как способ удержания персонала**

При работе с низкоквалифицированным персоналом не стоит забывать о главной особенности. Вы наверняка понимаете, что в 90 % случаев грузчиками становятся не от хорошей жизни. Поднимать тяжести – непростое дело, с которым справится не каждый, и редкий человек выберет себе этот труд в качестве основной профессии. В большинстве случаев у людей, ищущих подработку, есть определенные финансовые проблемы. Но как только эта брешь заткнута, человек пропадает. Грузчики и разнорабочие – персонал по определению временный. Тут не стоит рассчитывать на дружную бригаду, с которой вы будете вместе годами. Единственный способ удержать около себя людей – создать для них перспективу развития и перехода на менее изнуряющую работу. К примеру, у себя мы внедрили систему обучения сотрудников.

Суть системы очень простая. В ее основе лежит взаимовыгодное сотрудничество.

Клиенту, помимо разнорабочих, часто требуются и квалифицированные кадры, например каменщики, плотники, сварщики, сантехники. Таких профессий на рынке – дефицит, поэтому за квалифицированных рабочих заказчики готовы платить больше. Сначала мы пытались искать людей обычным путем, но все более-менее вменяемые кандидаты были уже разобраны. Тогда мы предложили альтернативу своим грузчикам. Мы решили сделать из простых работяг настоящих мастеров, создавая перспективу реального карьерного роста. Пройдя обучение, люди получали профессию и переходили на более высокооплачиваемую работу.

Обучали мы прямо на объекте. Ставили прораба и давали ему в подчинение бригаду желающих стать специалистами. Если кто-то не старался, мы быстренько его заменяли на более мотивированного сотрудника. За несколько недель мы получали готовую профессиональную бригаду, которая поступала в распоряжение клиента. Заказчикам такая схема нравилась, поскольку новоиспеченному профессионалу они платили немногим больше, чем обыч-

ному разнорабочему! При этом риски некачественной работы были невысоки, так как бригада всегда работала под присмотром опытного прораба.

Благодаря системе обучения в компании начала складываться иерархическая вертикаль. Из всей массы стали выделяться сотрудники, которые смотрели в будущее и верили в перспективы. С такими людьми работать было куда приятнее, чем с «однодневками». Наш бизнес получил дополнительную прочную опору!

### **Регистрация юридического лица**

Трудно представить, но первые три месяца мы работали без юридического лица и расчетного счета. Мы принимали только наличные деньги и не видели особой необходимости в банковских услугах.

Как-то раз нас пригласили на встречу на крупный завод по производству покрышек. Мы долго осматривали складские помещения, изучали специфику подачи машин, обсуждали график отгрузки продукции. За несколько часов мы обо всем договорились и уже были готовы ударить по рукам, но вдруг выяснилось, что огромный завод не может платить нам наличкой. А мы были не в состоянии принимать безналичные платежи. Это стало препятствием, которое нам не удалось преодолеть. Из-за такой глупости мы упустили этот подарок судьбы! По сути, это могла бы быть вторая «Лента». Впоследствии было еще несколько случаев, когда нам с трудом удалось аргументировать расчет наличными.



Пришел момент, когда работать без юридического лица и расчетного счета стало просто несерьезно и непрофессионально. Нас принимали за школьников, которые занимаются балов-

ством. Мы же чувствовали себя настоящими «делягами», которые не размениваются на фуфлю и решают серьезные вопросы.

Для укрепления этого имиджа мы с Максимом даже закупили золотые перстни и браслеты. Но впечатление это производило только на наших однокурсников и ровесников. В их глазах мы приобрели образ настоящих бизнесменов при деньгах. У серьезных же клиентов наш маскарад вызывал только улыбку. А отсутствие возможности заключить договор вообще было похоже на плохую шутку. Так я понял, что пора становиться частным предпринимателем.

Как я уже говорил, зарегистрироваться в качестве ИП или открыть ООО очень просто. По сути, основная трудность сводится к аккуратному заполнению документов строго в соответствии с образцом и подачей их в налоговую и в банк. Я так и поступил. 8 февраля 2008 года я торжественно получил документы и стал индивидуальным предпринимателем.

Очередное препятствие на пути было устранено. Теперь мы работали официально, и бизнес ускорил свой рост.

### **Немного о мечтах**

Когда мы начали зарабатывать деньги, то стали реализовывать какие-то свои самые простые мечты и желания. Об одной такой «сбыче мечт» хочу рассказать.

В Питере есть бренд «Чайная ложка». Это сеть небольших кафешек, где можно поесть блинов, салатиков, попить чаю. В целом это лоукост-сегмент. То есть достаточно недорогое питание с бизнес-ланчами, не дотягивающее до уровня ресторана. Однако долгое время обеды в «Чайной ложке» я позволить себе не мог. Когда выдавалось свободное время, мы с Максом обычно покупали шаурму около метро – это было намного дешевле и как бы нам по карману.

«Чайная ложка» долгое время оставалась моей мечтой. Я представлял, как прихожу туда и заказываю «все, что угодно, не думая о ценах». Особенно это относилось к салатам, на которые никогда не было скидок и которые я не мог себе позволить. Вроде бы это было глупостью, но действительно этого очень сильно хотелось.

И вот наконец такой день настал. Я решил исполнить свою мечту. Направился в «Чайную ложку» и заказывал там всего: блинов, салатов. И, сказать по правде, вот того кайфа, которого я ожидал, не произошло. Ну – съел, ну – обычно, ну и что? Это была своеобразная «инфляция счастья», и ее причин я тогда даже не понял.

Когда-то эта «хотелка» меня согревала и заставляла к ней стремиться. Но как только она стала чем-то само собой разумеющимся, я даже не мог понять, что же здесь было такого, почему такая мелочь меня «драйвила».

Думаю, нечто подобное происходит у людей и со всеми остальными желаниями: крутым автомобилем, недвижимостью, путешествиями и прочим. Настоящий кайф испытываешь тогда, когда понимаешь, что можешь уже себе это позволить. И поэтому сам факт исполнения желания, его материализация, которая обычно запаздывает по времени, уже воспринимается как что-то само собой разумеющееся. Ожидаемого пика эмоций не случается. Вот что-то подобное и произошло со мной в «Чайной ложке».

Мечтать после этого я тем не менее не перестал.

Достигать цели и двигаться дальше – естественный процесс жизни человека. Ставьте перед собой цели, которые «драйвят», и не бойтесь их достигнуть.

*Личный опыт. Отступление № 2*  
*Почему наша компания быстро росла?*

*На данном этапе я понял, что успеху компании и ее быстрому росту способствовала правильная система мотивации людей, основанная на понимании их внутреннего стимула.*

*Я всегда говорил, что люди – это не коробки. Их нельзя загрузить в фуру и отправить по адресу. У каждого человека есть свои желания, и для совершения того или иного действия нужна мотивация.*

*Мы не можем никого заставить работать на нас, мы можем лишь создать такие условия, при которых люди сами захотят с нами сотрудничать.*

*Успеха в бизнесе добивается тот, кто в состоянии построить гибкую конструкцию, в которой все участники в полной мере удовлетворяют свои потребности. Например, грузчик получает стабильную и хорошо оплачиваемую работу, клиент – выполненную в срок задачу за приемлемую стоимость, а компания – достаточный объем прибыли.*

## Глава 3. Борьба за клиентов. Конец партнерства

Если бы я сказал, что у нас были одни сплошные удачи, это была бы неправда. За нашу непродолжительную историю мы уже успели наломать кучу дров! Теряли клиентов, упускали выгоду, бывало, оказывали некачественные услуги и краснели за это. Разумеется, в большинстве случаев виноваты были мы сами. Мы были неопытные и молодые. Наши амбиции часто затмевали разум, и мы брали на себя больше, чем могли потянуть.

### Люди не вышли

Самой частой причиной трений с заказчиками была недоукомплектовка рабочей бригады. К примеру, клиент заказал десять человек, а по факту приехало семь. Такая ситуация могла полностью расстроить планы заказчика и свести на нет всю выгоду, которую он планировал получить, привлекая внештатный персонал.

Нарушение договоренностей часто ставит крест на дальнейшем партнерстве, и это никому не выгодно. Поэтому я хотел разобраться, что можно сделать, чтобы такого не происходило.

С первого взгляда кажется, что виной всему простая необязательность грузчиков. Есть, однако, и другая сторона медали. Если люди не вышли на объект, значит, по разным причинам у них не было достаточной мотивации. Стоило подумать над совершенствованием системы взаимоотношений работник-работодатель, что мы и сделали.

Во-первых, мы начали страховаться от спонтанных «невыходов» увеличением числа приглашенных грузчиков примерно на 30 %. Если заказ был на десять человек, мы вызывали тринадцать. Во-вторых, стали вести с рабочими диалог: мы рассказывали людям о том, что работая у нас, они получают возможность регулярно подрабатывать. И это большая привилегия, которую легко потерять, нарушив обещание. В-третьих, мы постепенно стали переводить людей на еженедельные выплаты и ввели систему премий и штрафов. Теперь решивший нарушить обещание человек отвечал за свой поступок рублем. Годом позже мы шагнули еще дальше и начали закладывать основы правильной кадровой политики, которая действует и поныне.

### Переманивание

Второй проблемной точкой является перманентное желание заказчика «переманивать» сотрудников. И тут нет ничего необычного. Если клиент тянется к изменению условий, значит, он не видит выгоды в партнерстве. Он считает, что укоротив цепочку, получит большее меньшими средствами. Если работники тут же соглашаются на предложение, в бизнесе есть серьезные просчеты!

Мы не можем запретить людям хотеть лучшего для себя. Но мы можем сделать наш продукт лучше и показать, что едим свой хлеб не зря. Суть услуги заключается в организации труда, контроле качества, поддержании максимальной производительности. Нам платят за комплексное решение проблемы, а не за то, что мы стоим между работником и работодателем. Чтобы клиенты ценили партнерство, нужно перестать просто «поставлять людей», а начать вникать в причины заказа и решать проблемы заказчиков! А чтобы люди не бежали, нужно заботиться об их интересах.

У нас был показательный случай, который привел к потере одного «вкусного» объекта и окончательно убедил в необходимости усовершенствовать систему. Начиналось всё так.

## **Винно-водочные разборки**

Как-то раз нас пригласили на встречу на крупный винно-водочный завод. Задача состояла в упаковке и маркировке бутылок. Не требовалось ничего сверхъестественного. С такой работой без труда могла справиться хрупкая женщина. Заказ был явно интересный и сулил хорошую прибыль. Мы с Максом отправились на переговоры.

В то время мы не особо заботились об имидже, или, скорее, имели искаженное представление о презентабельном внешнем виде. У нас не было деловых костюмов, мы не носили рубашек и брюк. Внешне мы больше напоминали каких-то гопников, нежели деловых молодых людей. На мне был надет спортивный костюм, «кэпка» и кроссовки. В руке, разумеется, была кожаная треугольная барсетка, а на указательном пальце массивная печатка. Макс выглядел еще хуже. Поверх олимпийки он носил кожан, а на ноги предпочитал надевать спортивные штаны и обувать классические туфли.



На вахте нас отказались пропускать. Я тут же начал хамить и требовать генерального директора. Мол, у нас назначено и я не хочу тратить время на разговор с тупыми охранниками.

Руководитель склада появился буквально за секунду до начала физического конфликта с блюстителями пропускного режима. Он вяло сказал, чтобы нас пропустили, и мы отправились к нему в кабинет.

У себя он окинул нас откровенно пренебрежительным взглядом и задал несколько вопросов. Беседа была короткой, и в итоге он согласился попробовать с нами поработать. Либо мы показались ему все-таки вменяемыми, либо у него просто не было других вариантов. Условия были неплохие. Работать надо было 6 дней в неделю, по 12 часов. В смену необходимо было выводить от 10 до 16 человек: можно мужчин, можно женщин. Платил он 2000 рублей в день. Мы понимали, что без труда найдем желающих работать за 1200 рублей в смену, и такой заказ будет приносить больше 10 000 рублей маржи ежедневно!

Буквально через несколько дней объект запустился. Всё шло гладко, никаких форс-мажоров не возникало. Спустя пару недель на объекте укрепилось 80 % постоянного состава, и на контроль уходило не более 1 часа в день. Все сводилось к добору двух-трех человек и уточнению у бригадира, все ли в порядке. Обычно все было хорошо, но однажды мы узнали, что Григорий, так звали руководителя склада, предложил нашей бригаде поработать напрямую. Его идея была понятной. Он предлагал людям 1400 рублей в день, полагая, что так будет выгодно всем. И действительно, вместо 2000 нам он бы платил 1400, и люди получали бы на 200 рублей больше. По идее, все должно было сработать. Меня, однако, его математика крайне разозлила. Как он может так поступать, это же удар в спину! Я позвонил Григорию и сказал, что у нас так не принято и не стоит переманивать наших сотрудников. Он ответил, что это недоразумение, он и не думал так поступать. Я предупредил, что если он повторит попытку, мы разорвем партнерство.

Его честного слова хватило еще на неделю. После этого он опять попытался смутить наших бойцов. Я узнал об этом тут же, но в этот раз не стал звонить, а просто дождался подходящего момента и сделал свой ход. В самый ответственный день, когда требовалось около двадцати человек, люди просто не вышли. Ни одного человека. Склад был парализован. Григорий названивал все утро. Он писал гневные СМС, угрожал и умолял. Но я был глух к его призывам.

Позже, анализируя ситуацию, я понял, что Григорий действовал вполне предсказуемо. Не видя смысла в прослойке между собой и персоналом, он искал способы уменьшения издержек. Мне надо было быть умнее и применять свои контрмеры.

Прежде всего в подобных случаях следует регулярно устраивать ротацию кадров между объектами и не допускать «застаивания» персонала. Кроме того, надо беседовать со своим персоналом. Люди должны понимать, что если они перейдут работать напрямую, то, возможно, в короткой перспективе и выиграют. Но в длинной их ждет поражение, так как работа у клиента временная, и когда она закончится, работник вернется на рынок труда. У нас же всегда можно подрабатывать на разных объектах: один закончился, тут же начался другой. И наконец, даже если люди и перейдут к заказчику, он рано или поздно опять обратится к нам за помощью. Ведь грузчики не вечные, через некоторое время они все пропадут, и склад вновь обезлюдует. Такая уж практика в этом бизнесе.

Опыт говорит о том, что бояться таких ситуаций не стоит. Надо их предвидеть и своевременно реагировать.

## **Шаткое партнерство**

Заказов было много, работы, соответственно, тоже. Мы начали уставать и вместо поддержки все больше упрекали друг друга. Особенно хорошо в упреках преуспел я. Мне казалось, что мои коллеги не выкладывались по максимуму, что им «вообще ничего не надо». И однажды наш скрытый конфликт достиг апогея и переродился в полноценный скандал.

У нас снова появился интересный заказ: на этот раз надо было разгрузить спортивный инвентарь на складе в Петергофе. Расположение было крайне удобное, в каких-то десяти километрах от нашей общаги. Работы были нам знакомы, к тому же клиент был готов платить наличкой сразу по окончании разгрузки. И мы не смогли отказаться, хотя ресурсов на реализацию этого проекта у нас не хватало. Мы рассчитывали на удачу и собственные сверхусилия. Теперь нам надо было тянуть одновременно три крупных проекта. В пиковые дни на наши объекты выходило более тридцати человек. При этом мы еще и учились.

Огромные затруднения вызывало одновременное управление всеми заказами. Под управлением подразумевалось: ежевечернее формирование рабочих бригад, периодические выезды на объекты, еженедельная (иногда ежедневная) выдача зарплат, оперативный утренний добор в случае недоукомплектовки состава. В итоге наш рабочий день превратился в ад. Надо было вставать в шесть утра, обзванивать бригадиров и грузчиков, проверять, все ли встали и готовы выезжать. Если кто-то не брал трубку, надо было срочно выискивать резерв и уговаривать выйти на объект. В течение дня с клиентами утверждались заказы, и мы принимались за укомплектовку бригад на завтра. Часто за набором персонала мы засиживались до двенадцати часов ночи. А ведь ещё надо было постоянно пополнять базу рабочих и периодически выезжать на осмотр новых заказов. Я считал, что нам необходимы новые объекты, так как без них наше развитие остановится. Мои же компаньоны были уверены, что надо сначала справиться с тем, что уже есть, а не бежать впереди паровоза. Наши расхождения во взглядах на фоне физического измождения привели к падению качества услуг. Мы систематически недобирали персонал.

Поскольку контактировал с клиентами преимущественно я, то и все их претензии приходилось выслушивать именно мне. Хорошего настроения это не добавляло. В конце концов, мы стали открыто ругаться, упрекая друг друга в несостоятельности. Еще немного – и мы бы просто разошлись, потеряв все, что создали. Но до этого, слава богу, не дошло. Просто в один момент нагрузка слегка спала и дышать стало полегче.

По итогу ущерб был не таким уж большим: пару раз нам пришлось выплатить неустойку за простой машин, и мы чуть не потеряли одного из хороших клиентов. Конфликт, однако, на этом не завершился.

## Раскол

Четыре месяца пролетели как один день. Мы прошли эволюцию от бригады грузчиков до полноценной компании со своей клиентской базой. Наша выручка превышала 400 000 рублей в месяц! Провал, однако, ждал нас со стороны межличностных и партнерских отношений. Здесь всё стало очень плохо. Критически не хватало взаимопонимания. Мы, как лебедь, рак и щука из басни Крылова, тянули в разные стороны. Возможно, это был мой прокол, так как в то время я еще не воспринимал компанию как единое целое и был сконцентрирован лишь на своих интересах и выгоде. Разумеется, это приводило к конфликтам: сначала по мелочам, а затем и по более существенным поводам.

Я понял, что так продолжаться больше не может. Бизнес перестал развиваться. Были необходимы революционные изменения. Я видел лишь один путь – разойтись.

Задерживаться с реализацией плана я не стал и пригласил своих компаньонов на разговор. Наверняка все понимали, о чем мы будем говорить. Я не стал тянуть и сказал, что устал так работать, что мы стоим на месте и что я не вижу должной отдачи. Мои партнеры не спорили. Они были полностью согласны, что мы, скорее, мешаем друг другу, нежели помогаем. За пятнадцать минут мы все обговорили. Наши текущие объекты были поделены. За мной осталась «Лента».

Теперь мы стояли по разные стороны баррикад и из партнеров превратились в конкурентов. Мы черпали свои рабочие ресурсы из одного источника, наши базы совпадали на 80 %, мы использовали одинаковую рекламу и т. д. Всё это было неприемлемо, и я решил, что пора выходить за пределы Петергофа и начинать работать по-крупному. Для этого надо было полностью пересмотреть модель ведения бизнеса и найти новые каналы поиска клиентов и рабочих.

Мои руки не опустились. Наоборот, теперь я был свободен и мог делать все так, как считал нужным. Впереди предстояла серьезная работа, которая мотивировала и вдохновляла.

### *Личный опыт. Отступление № 3*

*Вопрос о том, что такое бизнес – противостояние или партнерство, довольно распространенный.*

*Когда я только начинал заниматься предпринимательством, то считал, что бизнес больше похож на противодействие нескольких сил. При этом каждая сторона стремится урвать себе кусок побольше и абсолютно игнорирует интересы всех остальных. Наиболее показательны в этом отношении одноразовые сделки. Например, нужно разделить какую-то собственность. Здесь у людей нет мотивации строить длительные отношения, им нужно выжать максимум для себя здесь и сейчас.*

*Однако, если мы говорим об успешном и долгосрочном партнерстве, то оно, с моей точки зрения, строится абсолютно по другому принципу!*

*Важнейшим условием стабильного и эффективного бизнес-взаимодействия является ситуация Win-Win (то есть ситуация обоюдного выигрыша). Все другие модели неустойчивы и рано или поздно разваливаются.*

*И действительно, представьте себя на месте стороны, которую «продавили» на переговорах или очевидно используют. Будучи в таком положении, вы точно не будете думать об успехе общего дела и при первой удачной возможности разорвете это однобокое партнерство в пользу более честного.*

*Если у вас еще возникает вопрос, что выгоднее: хапнуть сегодня или регулярно получать понемногу, подумайте над преимуществами взаимовыгодных отношений.*

*Когда вашим клиентам и сотрудникам хорошо рядом с вами, у них нет мотивации уходить. А значит, ваша клиентская база будет расти, текучесть устремится к нулю, а партнеры будут беречь вас как курочку, несущую золотые яйца.*

*Построение прочной структуры партнерского бизнеса – моя «стратегия победы».*

## **Часть II. Начинающий предприниматель**

### **Глава 4. Персональное решение**

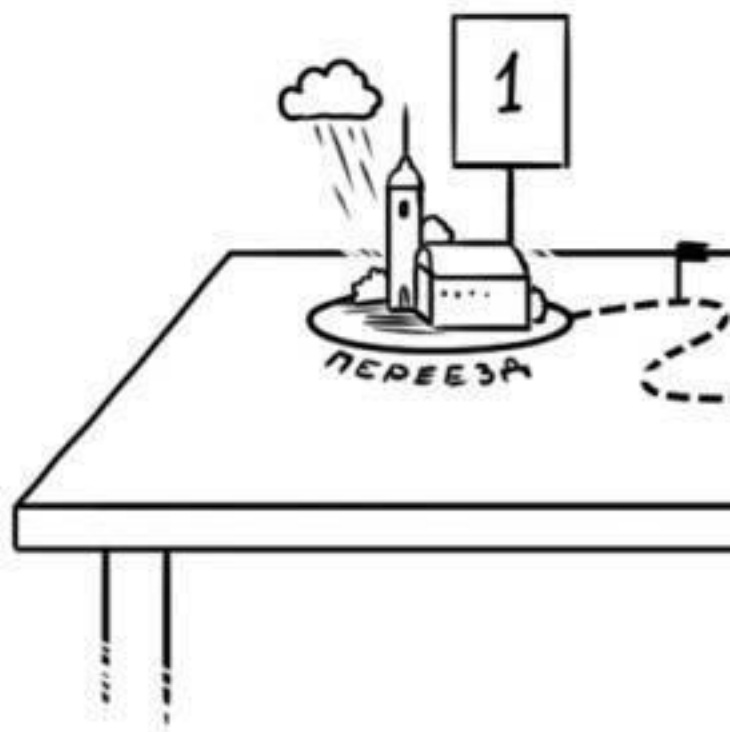
#### **План**

После того как наш бизнес был поделен, и я остался без помощников, справляться с работой стало тяжелее. Теперь я сам собирал рабочие бригады, пополнял базу рабочих, оформлял закрывающие документы и выдавал зарплаты. На поиск новых клиентов совсем не оставалось времени. Я просто тонул в текучке. Было очевидно, что такой путь сделает меня ремесленником, а я всегда хотел быть настоящим бизнесменом.

Я начал искать решение и думать, как строить бизнес в новой парадигме. И вот какие идеи пришли в голову.

Прежде всего, я считал, что мне нужно освоиться и закрепиться на новой территории, то есть переехать в Питер, как в более перспективное место с большим количеством возможностей.

Крайне важно было также продолжать развивать бизнес: размещать рекламу, встречаться с клиентами, заключать новые договоры и, разумеется, не потерять текущие объекты.



Ну и конечно, для реализации этих наполеоновских планов требовалась надежная команда, которая, по моим представлениям, должна была состоять из трех человек: генераль-

ного директора, исполнительного директора и маркетолога. Генеральный директор должен был заниматься стратегическим развитием: распределять бюджет, заключать сделки и находить решения в случае каких-то проблем. Исполнительный директор должен был управлять текущими объектами, запускать новые и пополнять базу потенциальных сотрудников. Маркетолог – отвечать за лидогенерацию, писать тексты на сайт компании, размещать рекламу и собирать обратную связь. В общем, такая команда закрыла бы все основные направления и распределила бы между собой всю нагрузку.

Я посчитал логичным начать с команды. К тому же, отличных кандидатов долго искать не пришлось.

В роли исполнительного директора я видел своего приятеля Михона, который до этого времени работал бригадиром и подавал большие надежды. Главными его достоинствами были надежность и исполнительность. Он никогда не опаздывал, смело брал ответственность на себя, уверенно управлял бригадой. В прошлом Михон был спортсменом, занимался вольной борьбой. Это повышало его авторитет в глазах рабочих. А в нашем бизнесе такое подспорье было совсем не лишним!

На позицию маркетолога я пригласил своего одноклассника Мишу. В университете Миша учился на отлично и умел работать на результат. Для него было важно все делать качественно, в общем, на «пять баллов». Его сильными сторонами были ум, ответственность и трудолюбие. Я понимал, что он ничего не знает о маркетинге, но верил, что такой талант без труда освоит новое направление.

Двух Михайлов долго уговаривать не пришлось. Они видели перспективы и хотели попробовать свои силы в стартапе.

Первым заданием Миши-маркетолога было проведение маркетингового исследования рынка, Михон же взялся за управление объектами.

Таким образом, два из трех шагов моей дорожной карты были реализованы. Теперь осталось только перебраться туда, где «земля была помягче». Начались поиски офиса.

## Офис

Офис в Питере был нужен не только со стратегической точки зрения. Наличие «своего логова» стало производственной необходимостью. Надо было где-то работать, проводить встречи с клиентами и оформлять новых сотрудников.

Офис – серьезная расходная статья, поэтому к его поиску я отнесся очень ответственно. Платить много я был не готов, поскольку в регулярности денежных поступлений уверен не был. Всё зависело от потока клиентов, который мог прерваться, как мне казалось, в любую минуту.

Было решено искать что-то дешевое, но в то же время отвечающее основным критериям офиса аутстаффинговой компании.

Мой идеальный офис должен был находиться недалеко от метро, иметь площадь пятнадцать-двадцать квадратных метров, то есть достаточную для двух-трех человек, иметь телефон и недорогой Интернет, а также располагаться в минимально отремонтированном помещении. Все остальное особого значения не имело.

Кто ищет, тот всегда найдет. Эта прекрасная поговорка не подвела, и вскоре мне подвернулся отличный вариант. Хороший друг моего отца был владельцем небольшой конторы, для которой он арендовал три комнаты, но фактически занимал лишь одну. Во второй сидели юристы, а смежное помещение было свободно. Никто не хотел работать на проходном дворе. Вернее, почти никто. Для меня это был отличный шанс обзавестись своим первым офисом. Помещение практически идеально удовлетворяло всем моим требованиям, и я арендовал его без колебаний за 7000 рублей в месяц.

Теперь в моем распоряжении было 20 квадратных метров, на которых я планировал разместить три рабочих места. Часть мебели мы купили, а часть привезли из гаража моих родителей. В гаражах часто хранится всякий хлам, который жалко выкинуть. И тут неожиданно-негаданно он пригодился!

Первоначально наш план был такой: мы с Михоном трудимся в офисе, а Миша работает из дома. Это было связано с тем, что мы всё еще продолжали учиться, и посещать какие-то занятия было необходимо. Я пропускал то, что возможно, и поэтому мог проводить в офисе больше времени. Миша же был не из тех, кто «откашивает» от учебы. Тем не менее у него оставались свободные вечера и выходные, которые он с удовольствием посвящал работе. Меня это вполне устраивало.

По долгу службы мы с Михоном много ездили, и во время нашего отсутствия офис пустовал. Мы решили, что нам не обойтись без секретарши, которая бы постоянно была на месте. Заодно она бы помогала вести документацию, принимала бы анкеты от соискателей и делала прочую мелкую работу. Вскоре мы нашли милую и исполнительную девушку на эту должность, и наша команда окончательно укомплектовалась.

Дело сдвинулось с мертвой точки. Наш офис начал стабильно работать по будням с 10 до 19. Хотя и по субботам мы часто приезжали, так как дел было выше крыши!

### **«Персональное решение»**

Теперь для покорения Питера всё было готово. Не сказать, чтобы я имел какой-то конкретный план действий, но одно знал четко: без новых клиентов мы долго не протянем. Поэтому я сфокусировался именно на поиске заказов, а все остальное оставил на потом.

Первым делом я вернулся к любимым электронным доскам объявлений и начал активно заполнять их информацией о нашей компании. Если раньше объявление содержало незамысловатый текст, типа: «Бригада грузчиков. Недорого», и этого было вполне достаточно, то теперь требовалось что-то иное. Я не сразу понял, чего не хватает, и вот, наконец, догадался! Раньше мы были просто бригадой студентов, готовых за плату выполнять подсобные работы, теперь же появилось ощущение настоящего бизнеса. Мы стали компанией в полном смысле этого слова. А у любой компании есть свое уникальное имя, идентифицирующее её на рынке. И именно нехватку такой идентификации я начал замечать.

Как же назваться? Известно, что «как вы яхту назовете, так она и поплывет», поэтому с процессом наименования шутить не стоило. Мы устроили мозговой штурм, но ничего толкового на ум не приходило. Рассматривались такие варианты, как «Грузчики на час» или «ГОР» (грузчики оперативного реагирования), но, разумеется, все это было не в кассу! Это ведь всегда так: когда надо что-то придумать «на заказ», голова, как назло, пустеет. Было решено поэтому с принятием окончательного решения не торопиться, а подождать новых вариантов.

Название родилось само собой. Я даже не помню, откуда оно взялось. Знаю лишь, что оно было принято единогласно. Теперь мы назывались «Персональное решение». Я посчитал это название достаточно удачным, так как оно содержало в себе ключевые для нас слова «персонал» и «решение» и хорошо отражало то, чем мы занимались.

Теперь любую нашу рекламу гордо украшало название «Персональное решение». С таким именем мы вполне могли претендовать на заметность!



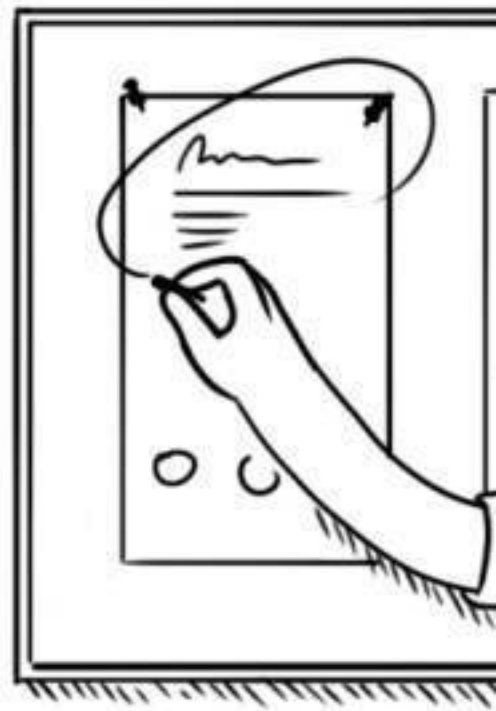
## Набор высоты

После того как мы определились с именем компании, стало очевидно:, надо предпринять какие-то шаги, чтобы о нас узнали.

Один из практических принципов бизнес-стратегии говорит о том, что прежде чем клиент купит у вас товар или услугу, он должен вначале заинтересоваться вашей компанией, захотеть узнать побольше о том, кто вы такие и стоит ли иметь с вами дело.

Было ясно, что сейчас у нас никто ничего не заказывал потому, что о нас просто никто ничего не знал. Надо было во всеуслышание заявить о себе и сделать так, чтобы нам начали звонить! Без звонков не будет и сделок. Это стало задачей номер один.

Для достижения этой цели мы оккупировали всю выдачу «Яндекса». Из топ-10 предложенных ссылок по запросу «заказать грузчиков» больше половины были нашими. Секрет оказался достаточно прост. Мы начали писать адаптированные объявления, то есть заточенные под конкретный поисковый запрос. Разумеется, такие объявления лучше индексировались поисковиком и показывались на первых местах. Так за счет бесплатных каналов «Персональное решение» твердо шагнуло вперед. Однако этого теперь нам показалось недостаточно. Нам нужен был сайт компании.



Сайт в Интернете подразумевал другой уровень презентации и качества. Это тебе не простенькое объявление на доске! Тут надо было всё сделать по уму. Мы с Мишей-маркетологом

взялись за этот трудоемкий процесс. Создали архитектуру, написали колоссальное количество текстов, придумали визуализацию. В общей сложности работа над первым интернет-представительством «Персонального решения» заняла больше трех месяцев. Но результат того стоил! Сайт получился стильным, понятным и заметно выделяющимся среди конкурентов. Клиенты это сразу оценили и начали нами интересоваться.

Теперь телефон звонил регулярно, и это радовало! Следствием звонков стали встречи и сделки. В компанию потекла выручка.

## **Якорный объект**

Якорным объектом в нашем бизнесе называют постоянного клиента, который единолично обеспечивает солидный объем продаж. За таких заказчиков надо держаться изо всех сил. Именно на основе партнерства с ними можно построить преуспевающий бизнес.

До этого момента у «Персонального решения» был только один «якорь» – тот самый супермаркет «Лента», а точнее, наш давний клиент, поставщик «Ленты». Мы берегли это партнерство как зеницу ока. Любая «лентовская» разгрузка была в приоритете. Этот клиент приносил нам хорошие барыши и, естественно, мы хотели, чтобы таких клиентов у нас было как можно больше. Реклама, однако, приводила пока одну мелочь: то небольшой переезд, то разгрузка одинокой фуры. В общем, ничего серьезного. И вот однажды рано утром зазвонил телефон. Хорошо, что Михон уже был на работе...

По итогу звонка нам сразу назначили встречу на крупном петербургском комбинате. Я чувствовал, что разговор пойдет о крупной сделке – слишком уж необычно все складывалось – и решил заранее подготовиться к переговорам. Сперва составил длинный список преимуществ нашего сотрудничества, потом высчитал минимальную цену, до которой был готов падать, и, конечно, почитал в Интернете, как деликатно предложить «мотивацию» человеку, принимающему решение.

Как ни странно, ничего этого не понадобилось. Начальник отдела погрузочно-разгрузочных работ лишь спросил, сможем ли мы забрать все объемы. Чтобы вы понимали, объемов там было предостаточно. На предприятие регулярно приходили загруженные поезда и баржи. Простая двадцатитонная машинка казалось уже детской забавой. Я твердо ответил, что сможем, и вкратце описал, каким образом собираюсь сдерживать слово. Начальник сказал, что посмотрит на нас в течение месяца, а потом уже решит, распрощаться с нами или отдать все объемы. Мы скинули положенные 10 % от первоначальной цены и ударили по рукам!

Мотивация клиента была проста. Его постоянные сотрудники – грузчики, которые работали на этом предприятии годами, совершенно потеряли мотивацию и работали из-под палки. Заменить их было непростой задачей, которая потребовала бы много времени и ресурсов. В то же время предприятие интенсивно развивалось и предъявляло высокие требования ко всем отделам и, в том числе, к отделу ПРР, то есть погрузочно-разгрузочных работ. Руководитель понял, что ему намного выгоднее обратиться к аутсорсингу и перестать зависеть от своих местных ленивцев.

Таким образом у нас появился второй крупный объект, который, помимо постоянного притока средств на протяжении ближайших трех лет, будет способствовать нашему развитию и влиять на процессы реорганизации в компании.

## **Реально ли разгрузить в одиночку шестидесятитонный вагон?**

После появления у нас новых клиентов работы существенно прибавилось. Текущих дел по обслуживанию новых заказов оказалось настолько много, что мы с Михоном полностью погрузились в рутину и в который раз потеряли возможность искать новые заказы. У меня снова появилось ощущение, что развитие компании остановилось, и мы уперлись в потолок. Решение проблемы я видел в том, чтобы найти надежного менеджера по управлению объектами. После некоторых раздумий я понял, что знаю прекрасного кандидата на эту должность.

На нашем новом объекте – большом питерском комбинате – был отличный бригадир. Образно говоря, он был «голодный и злой». Саша, так его звали, приехал из провинции и поставил перед собой цель закрепиться в городе. Он понимал, что для этого ему нужна хорошая работа. А работать он умел. Таких ответственных и работающих людей, как Саша, я никогда раньше не встречал. Во-первых, он никогда не опаздывал.

Во-вторых, был избавлен от вредных привычек. И, в-третьих, мог в одиночку разгрузить 60 тонн сахара! На моих объектах он работал уже четверть года и зарабатывал больше пятидесяти тысяч в месяц (это почти две тысячи долларов). Стоило ли говорить, что Саша выгодно отличался от других сотрудников и давно уже заработал себе прекрасную репутацию.

И именно поэтому я решил сделать Саше совершенно абсурдное предложение: с пятидесяти тысяч спуститься на двадцать пять, переехать в офис и начать управлять группой объектов. Вначале Саша ничего не понял и спросил: в чем логика и зачем ему менять большую зарплату на урезанную в два раза? Моим единственным аргументом было то, что если он останется грузчиком, то потеряет все шансы выбиться в люди. Работа, которую я ему предлагал, была билетиком в счастливое будущее. И Саша, как я и надеялся, выбрал перспективу и переселился в офис. Наша команда пополнилась сильным игроком.

В первые несколько лет жизни компания развивается посредством титанического труда конкретных людей. Не за счет сильных управленцев и их чудодейственных стратегий. Все держится на людях, которые батрачат изо дня в день и тянут компанию в гору. Именно «делатели» превращают стартап в прибыльный бизнес. Ярчайшими представителями этой категории людей были Михон и Саша. И теперь мы вместе, запряженные в одну упряжку, тянули «Персональное решение» вверх к успеху!

Саша быстро вошел в курс дела и не только указал на дефекты нашей системы, но и предложил эффективные решения. Первым слабым местом была относительная сложность оперативного увеличения количества рабочих на объекте. Для этого нам приходилось до ночи сидеть на телефоне и собирать бригады. Нужен был альтернативный способ экстренного набора. Саша создал сеть из свободных агентов, которые могли в случае необходимости поставлять нам рабочих. Типовым агентом был курсант военного училища, который, помимо своих двух рук, мог найти еще тридцать в течение нескольких часов. Такая база рабочей силы существенно расширяла наши возможности.

Вторым нововведением стал более тщательный отбор бригадиров. Бригадиры – это представители компании на объекте. И от их усилий во многом зависит, будет ли клиент продолжать сотрудничество и увеличивать размер бригады, или откажется от услуг компании. Кроме того, бригадиры – это локальные лидеры, которые в состоянии самостоятельно решать множество вопросов, не поднимая их до уровня руководителя. Присутствие хорошего бригадира на объекте означало для нас беспроблемный и продуктивный день, и то же самое было верно в обратную сторону. Стоило ошибиться с выбором лидера, и начинались вопросы и недоразумения.



Опытный в таких делах Саша быстро нашел хороших бригадиров и наладил с ними взаимовыгодные отношения. Теперь бригадиры получали дополнительный доход с каждого

часа работы каждого грузчика собственной бригады. Такая мотивация полностью совпадала с целями компании: всем было выгодно обеспечивать максимальное количество отработанных человеко-часов. А бригадир, в свою очередь, начинал зарабатывать существенно больше.

## **Мотивация и Видение**

Наша компания успешно развивалась и теперь, глядя на этот период, хочется немного поговорить о том, что же мотивировало меня и моих соратников.

Отчасти это были деньги, с ними лучше, чем без них! Но все же главной мотивацией молодого амбициозного человека является осязаемая перспектива. Деньги мотивируют на коротком отрезке, а для того, чтобы пройти длинный путь, нужно нечто более глобальное.

Глобальной мотивацией было для нас Видение. Применительно к бизнесу это понятие означает понимание конечной цели, перспектив и захватывающих возможностей, которые откроются в будущем, но которые пока скрыты от окружающих. И такое Видение у нас было.

Мы строили компанию с нуля, доказывая, что это реально и нам под силу. Мы сами управляли своей жизнью и плыли, куда хотели, а не куда несет течение. Мы шаг за шагом двигались к своим мечтам!

Мы черпали вдохновение в той картинке, которую, кроме нас, пока никто не видел, и вкладывали энергию в текущие дела.

Всё это было похоже на состояние полета: когда отрываешься от земли и не можешь поверить, что летишь. Ты не чувствуешь опоры под ногами, но это совсем не страшно, ведь тебе теперь подвластна новая стихия. Ты можешь опираться на воздух. Ты перестал быть простым обывателем, который смотрит на жизнь как на кино, придуманное для него кем-то другим. Ты теперь – главный герой и режиссер своего собственного фильма. Отныне все будет по-твоему.

Ну, и конечно, мы чувствовали драйв от того, что делали. В нашем коллективе было круто и весело, и многие тянулись к нам. Мы кайфовали от того, что у нас получалось, и верили в успех!

## **Юридическая схема**

Бизнес рос, и по мере своего расширения требовал от меня интенсивного добора недостающих знаний. Было уже недостаточно просто уметь собирать бригады и своевременно забирать у клиента наличку. Теперь мы имели дело с банками, расчетными счетами и чековыми книжками. Чтобы не заблудиться в этом бюрократическом лесу, приходилось много читать и досконально вникать в детали.

Я с головой нырнул в бескрайнее море налогового учета: начал погружаться в детали и заодно искать уязвимые места своего бизнеса. В процессе анализа нашей деятельности с точки зрения права я понял, что, мягко говоря, делаю всё не так, как следует. Не то, чтобы мои действия противоречили букве закона, но оформление сделок, учет наличности и начисление налогов производились неверно.

Мне стало ясно, что на таком гнилом фундаменте крепкую компанию не построить. Назрела необходимость уделить юридическим и бухгалтерским вопросам достаточное количество времени. Надо было что-то придумывать! Я стал шерстить Интернет, искать бухгалтеров среди знакомых и чисто случайно узнал, что мама моего сокурсника работает в налоговой инспекции. И не просто работает, а руководит районным отделением. Не долго думая, я напросился на встречу.

Стереотип того, как обычно ходят на прием к высокопоставленным чиновникам, я думаю, всем известен. Разумеется, для такого случая следовало прикупить знатных гостинцев,

и именно это я и сделал. Купил в супермаркете бутылку дорогого коньяка, коробку импортного шоколада и завершил композицию шикарным букетом роз. В день X я надел свой лучший костюм и отправился на встречу. Войдя в налоговую, я начал озираться по сторонам, пытаюсь разобраться, где тут кабинет начальника. Весь такой нарядный, с цветами в руках, я завис недалеко от входа, обдумывая дальнейшие шаги. Разумеется, все, кто был в вестибюле, смотрели на меня с любопытством и ждали продолжения спектакля. Не найдя двери с надписью «начальник», я не придумал ничего лучшего, чем спрашивать у всех подряд: «Где тут у вас руководство?» Уверен, что опытные ЧП-шники тут же окрестили меня начинающим взяточником, хотя у меня и в мыслях не было пытаться совать деньги.

## **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.