

Швед- ский: стол

**Илья
Лещев**

**победы
и поражения
в бизнесе
по европейским
стандартам**



История бизнеса, сотрудничества и судебного процесса с одной из крупнейших торговых сетей по продаже мебели и товаров для дома.



Илья Лещев

Шведский стол: победы и поражения в бизнесе по европейским стандартам

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70852396

*И. Лещев. Шведский стол: победы и поражения в бизнесе по европейским стандартам: ООО Издательство «Питер»; Санкт-Петербург; 2024
ISBN 978-5-4461-4094-7*

Аннотация

«Шведский стол» – это захватывающее повествование о сложных путях бизнеса, взлетах и падениях, встроенное в контекст современных реалий и вызовов, возникающих перед предпринимателями. В основе сюжета – история сотрудничества небольшой инженерной компании с гигантом розничной торговли, обернувшееся для героев испытанием их профессионализма и моральных качеств.

Автор последовательно излагает, с какими сложностями пришлось столкнуться команде, начиная с идеи возникновения проекта и заканчивая его реализацией, коммерческими переговорами, тендером, бюрократическими процедурами и судами. Особую ценность представляет анализ ошибок и

препятствий, с которыми столкнулись герои, и пути их преодоления.

В центре внимания тема доверия и партнерства между компаниями. Вы увидите, как важно в бизнесе не только стремление к прибыли, но и умение выстраивать отношения, основанные на взаимном уважении и понимании. Автор акцентирует внимание на этической стороне ведения дел, подчеркивая значимость честности, открытости и профессионализма.

Книга бросает вызов распространенному стереотипу, о том, что успех в бизнесе возможен только через коррупцию и связи. Главные герои проходят этот непростой путь, опираясь на свои силы, знания и умения, что делает историю особенно вдохновляющей.

Издание адресовано начинающим предпринимателям, а также всем, кто интересуется хорошими жизненными историями о бизнесе и людях, стоящих за его успехом.

В формате A4 PDF сохранён издательский макет.

Содержание

Предисловие	6
Глава 1. О нас	8
Глава 2. Случайности не случайны	10
Глава 3. Конкурсные процедуры. Начало	12
Глава 4. Подготовка и сбор информации	14
Глава 5. Коммерческое предложение, переговоры, тендер	17
Глава 6. Победа в конкурсе	29
Глава 7. Подписание контракта	32
Глава 8. Банковская гарантия	36
Глава 9. Начало работ. Бюрократия	39
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Илья Лещев

Шведский стол: победы и поражения в бизнесе по европейским стандартам

© ООО Издательство «Питер», 2024

© Илья Лещев, 2024

* * *

Основано на реальных событиях.

Все совпадения названий, имен и фамилий – случайны.

У SveHot есть идея под названием «Шведский стол». Кто за этот стол садится, может вскоре разориться. Этот скандинавский шии – с фрикаделькою сюрприз. Подписав контракт «под ключ» с паушальной сагой, Начинаешь понимать, как не надо поступать!

И. М. Лещев

Предисловие

Шел 2020 год. Весь мир был погружен в информационный хаос вокруг коронавируса COVID-19. Улицы городов опустели, закрылись детские сады, школы, парки, рестораны и другие общественные места. Кто-то перестроился на удаленную работу, кто-то просто запасся продуктами и заперся дома, перейдя в режим ожидания и надежды, что все вернется на круги своя. Люди, бизнесы, государства перешли в онлайн. В онлайн-проходят ежедневные конференции, консультации, образовательные программы. Стремительно меняется законодательство. И все это сопровождается непрерывной «рекламой» COVID-19. Искусственно он был создан или так распорядилась природа – ответ неизвестен, нам остается лишь выстраивать версии и мучиться в догадках.

Лично я, сидя второй месяц в самоизоляции, наконец начинаю писать давно запланированную книгу. И сейчас хочу поблагодарить моих родных, близких друзей, партнеров – всех, кто находился рядом в трудное время, кто верит в меня и поддерживает все эти годы.

Спасибо и тем, кто держит эту книгу в руках, – за ваше внимание и уделенное время. Возможно, в ней кто-то увидит себя, а также разные стороны бизнеса и человеческих отношений. Эта книга для тех, кто несмотря ни на что верит в лучшую сторону окружающей нас действительности, сквозь

жизненные преграды уверенно идет к своей цели и продолжает доверять людям.

Приятного прочтения и осмысления прочитанного!

Глава 1. О нас

Эта история началась в 2015 году, а может, чуть раньше. На тот момент у нас с моими друзьями и бизнес-партнерами Алексеем и Сергеем уже семь лет успешно развивался бизнес. Компания, которая начинала с электромонтажных работ, постепенно становилась инжиниринговой и уже работала со многими известными в России заказчиками, предоставляя монтажные услуги в электроэнергетике – от проектирования до запуска объекта в эксплуатацию. В основном это были промышленные предприятия нефтяной и химической отраслей. В тот период численность наших сотрудников составляла около сотни человек, а годовая выручка была около 250 млн руб. в год (около \$7 млн). Я был генеральным директором, Алексей – исполнительным директором и отвечал за финансы, Сергей – директором по развитию. У компании было три филиала – в Туле, Краснодаре и Нижнем Новгороде. Руководители филиалов имели статус партнера и долю прибыли от деятельности вверенных подразделений.

Я не буду рассказывать обо всех проектах компании, затрону лишь один. Очень значимый в ее истории и последующей жизни ее сотрудников. Проект, над которым ранее не работали ни мы, ни наши ближайшие конкуренты. Который был уже провален несколькими фирмами в других регионах.

Который мы, другие подрядчики, да и сам заказчик не смогли оценить до старта и даже после завершения работ.

Речь идет о программе модернизации систем противопожарной безопасности торговых центров SveNom в России с концепцией «Самый безопасный ТЦ в мире». В программу входила замена в действующих торговых центрах (а их 14 в России) систем автоматизации пожарной безопасности, дымоудаления, электроснабжения, освещения и кабельных линий. Нашу компанию рассматривали в качестве кандидата на работу в двух ТЦ – в Екатеринбурге и Санкт-Петербурге. Проект предполагалось выполнить в восьмимесячный срок.

Глава 2. Случайности не случайны

В 2006–2007 годах строился «Великан-Парк». Я и мой будущий партнер Сергей Просняк работали в тресте «Севзапмонтажавтоматика», но именно в «Великан-Парке» имели честь познакомиться. Трест принимал участие в строительстве этого центра, и нам с Сергеем было доверено выполнение электромонтажных и пусконаладочных работ системы электроснабжения. На тот момент мы не предполагали, что наши судьбы переплетутся и мы сможем вместе построить компанию, которая спустя восемь лет вернется на этот объект, нарастив уже собственные компетенции и ресурсы.

Чуть позже, примерно к завершению работ, на объекте появляется новый специалист – Сергей Педос. Именно он станет в 2015 году руководителем проекта, о котором вы сейчас читаете. И именно он будет основным идеологом технических решений, позволивших считать данный объект «самым безопасным комплексом в мире».

Стоит также упомянуть, что заказчиком работ выступала компания «Энергострой»¹, «дочка» турецкого «Ренессанса». Руководителем отдела электроснабжения был Валерий А., который в последующем организует свою компа-

¹ «Энергострой» – субгенподрядчик по электромонтажным работам. Дочерняя структура «Ренессанс Констракшн» – турецкой компании, генерального подрядчика «Великан-Парка».

нию. По моей просьбе Валерий принял в компанию «Энергострой» нового сотрудника – Артема Кочетова, друга моего друга, который впоследствии дорастет до менеджера компании SveHom, а спустя много лет сообщит нам о новом конкурсе, а также передаст контакты специалиста по проведению тендеров в SveHom.

Глава 3. Конкурсные процедуры. Начало

В 2014 году, располагая информацией о проводимой программе модернизации ТЦ SveNom в России, заместитель коммерческого директора нашей компании Энна связалась со специалистом по закупкам (тендерам) SveNom Марией Речкой на предмет нашего участия в конкурсе. Спустя несколько дней Энна сообщила, что направила запрашиваемые документы, но получила отказ в устной форме с формулировкой, что выручки нашей компании для выполнения подобного проекта недостаточно. Я решил переговорить с Марией сам. Разговор был коротким, примерно следующего содержания:

– Добрый день, Мария! Это Илья Лещев, генеральный директор компании «ЭТУ». Мне сообщили, что наша компания не проходит по вашим требованиям, и я лично хочу уточнить: что именно не соответствует?

– Добрый день, Илья! Да, мы рассматриваем компании со стоимостью исполнения контрактов 200–300 млн руб. или годовой выручкой 1 млрд.

– А с чем связано такое требование?

– Стоимость работ по данному проекту и срок исполнения соизмеримы с выручкой 1 млрд руб.

– А какую примерно сумму составляют монтажные работы?

– В районе 200–250 млн, остальное – материалы.

– Мария, наши специалисты принимали участие в строительстве «Великан-Парка» и хорошо знакомы с объектом. Материалы материалами, но работы выполнить сложнее. И если рассматривать нашу компанию относительно уровня выручки, то объем выполнения электромонтажных работ вполне соответствует вашему диапазону.

– Да, соответствует. Хорошо. Я включу вас в тендер.

Так мы попали в список претендентов на выполнение сложнейшего проекта по автоматизации торговых центров SveHom в России.

Глава 4. Подготовка и сбор информации

После допуска к участию и получения задания (basic-дизайн) мы приступили к изучению документации и начали проработку поставщиков. Источником информации для нас служил когда-то принятый на работу в компанию «Энергострой» нынешний сотрудник SveNom. К этому моменту он руководил подобным проектом в Краснодаре и Ростове. Несмотря на нашу многолетнюю дружбу, он ссылался на корпоративные правила SveNom и информацию выдавал дозированно, делая акцент на проблемных моментах. Главным из них озвучивалась проблема отсутствия в России компании, способной реализовать подобный проект. И то, что требования SveNom к проекту крайне высоки. Тем не менее нам удалось выяснить основных поставщиков, предлагаемые ими решения, связаться с ними и запросить коммерческие предложения. В основе технического задания было использование ОКЛ (огнестойкой кабельной линии). Именно ее применение в проекте являлось основным требованием, поскольку это повышало уровень безопасности.

На тот момент российские производители не хотели аттестоваться по этому стандарту, но сейчас, в момент написа-

ния книги, он уже широко распространен. Мы же использовали западные технологии и их решения.

В какой-то момент мы стали понимать, что нам не хватает экспертности. А уже намечалось знакомство заказчика с нашей компанией. Встречу назначили на самом объекте «Великан-Парка».

Мы не знали, каким составом ехать на встречу, и решили привлечь дополнительных специалистов – из другой компании. На тот момент нашим партнером была «Рэд Сис». Мы взяли с собой ее сотрудника Сергея Слепых в качестве технического директора, отвечающего за проектную часть. Кроме того, на встрече были наш директор по пусконаладке Владимир Б., руководитель департамента управления проектами Дмитрий П. и заместитель коммерческого директора Энна. По моему мнению, мы слабо подготовились к встрече и довольно бледно выглядели в плане технической части. Что же касается презентации компании, все в целом прошло неплохо. Мы рассказали о том, как работали предыдущие пять лет и какой опыт имеется у наших специалистов.

Покидая встречу, я понимал, что мы слабо видим техническую часть проекта, но, как я уже говорил ранее, случайности не случайны: на выходе из торгового центра «Великан-Парк» мы нос к носу столкнулись с Сергеем Педосом. Это было удивительно и сильно меня впечатлило, потому что именно в тот момент я шел и думал о том, кто же возглавит

этот проект. На тот момент мы, конечно, еще не победили, но все складывалось таким образом, что я был уверен: это наш шанс.

Сергей тоже очень удивился, увидев нас, да еще в таком большом составе. Он был с семьей, поэтому мы условились, что созвонимся позже. На следующий же день я связался с ним, вкратце рассказал о сути нашего проекта, и мы договорились о встрече. Сергей сказал, что готов принять участие в подготовке и анализе технической документации и разработке коммерческого предложения. Конечно же, не бесплатно. Мы ударили по рукам и приступили к созданию коммерческого предложения, используя переданную нам документацию. Основным в ней на тот момент был basic-дизайн (по-русски мы называем подобный документ «техническое задание»). Именно он станет «яблоком раздора» не только для нас, но и для многих других компаний.

Глава 5. Коммерческое предложение, переговоры, тендер

Коммерческую часть мы готовили на основании нормативов на выполнение видов работ и стоимости человекочаса, принятых в нашей компании. Затем к себестоимости добавляли процент накладных расходов и сметной прибыли. В соответствии с правилами выполнения электромонтажных работ накладные расходы составляли 65 %, сметная прибыль – 95 %. В нашей компании эти нормы составляли всего по 50 % и были вполне конкурентными на рынке. На закупку материалов применялась 5 %-ная наценка от «прайсовой» стоимости поставщиков. После победы, как правило, стоимость закупки можно было снизить, торгуясь с поставщиками, и тем самым существенно увеличить маржу.

К каждой встрече мы готовились как к экзамену. Тщательно продумывали аргументы, возражения, рассматривали технические характеристики оборудования, рассчитывали стоимость, анализировали конкурентов. Я очень много времени и внимания уделял подготовке: собирал коллектив, уточнял детали. Но, пожалуй, самой основной задачей было вселить веру в людей.

Чем опытнее и взрослее сотрудники в коллективе, тем сложнее их вывести из привычных, сформировавшихся

убеждений. Многие в коллективе считали участие в проекте сложным, чем-то недостижимым, нереальным. Некоторые были задействованы в других проектах и не планировали отвлекаться.

Я же видел открывающиеся для компании возможности. Для меня это был своего рода вызов. Такой же, как альпинисту взять новую высоту или легкоатлету пробежать марафон. Но подобные проекты – все же командная работа, и поэтому моей задачей стало настроить на победу весь коллектив.

Учитывая, что проектные работы мы передавали на субподряд, партнеров также было необходимо максимально вовлечь в проект. Основным инструментом, который я для этого использовал, было личное общение с каждым участником. Шаг за шагом у меня получилось убедить коллег поверить в проект. В России часто сталкиваешься с сопротивлением, если начинаешь действовать без поддержки и знакомств. Особенно в строительной отрасли. Чтобы попасть в проект, нужно стать «своим». Если приходишь с улицы, то в 90 % случаев выступаешь в качестве «расчетной машинки» или участника массовой. Отсюда и вытекает скепсис по отношению к тебе, ведь менеджмент компании это тоже понимает. Инженерный проект при профессиональном подходе требует детальной проработки и расчетов. На это уходят значительные ресурсы компании, как временные, так и фи-

нансовые. Куда проще получить заказ по блату.

К 2015 году я, как руководитель, хорошо знал участников рынка и их возможности. Наша компания уже была способна конкурировать. SveNom предоставляла такую возможность, я это понимал, можно сказать, почувствовал во время первой же очной встречи. Дело в том, что среди представителей SveNom, присутствовавших на встречах, были и шведы. Это говорило о серьезности намерений и деловом подходе. В моем представлении это означало: «Мы не ищем подрядчика, мы подбираем партнера». Именно такие мысли посетили меня после знакомства и общения с Мэттью Гилфордом на первой же встрече в Санкт-Петербурге. Это был тактичный человек 45–48 лет, с хорошим чувством юмора и знанием своего дела. Он очень внимательно слушал, задавал вопросы, вникал в детали, переспрашивал и уточнял, если что-то было непонятно или вызывало интерес. Модератором встречи, нашим проводником в поиске общего языка и точек соприкосновения был руководитель программы FSP Юлиан Воевода, высокий голубоглазый блондин лет 38–40. Он переводил разговоры с Мэттом и участвовал во всех встречах. Кроме них, в команду входили специалист по ценообразованию – сметчик, тоже швед, а также представитель сайта² «Великан-Парк» Владимир Кравцов. Он отвечал за проект в Санкт-Петербурге. После знакомства с командой SveNom и их деловым подходом у меня возникло желание стать для

² В SveNom сайтами называли торговые центры в каждом регионе.

них тем самым партнером.

В Санкт-Петербурге у нас было несколько встреч, на одной из них нам предложили «посчитать» еще один проект – «Великан-Екатеринбург». Мы, конечно, согласились, и было приятно, что нам оказано доверие. В отличие от «Великан-Парка», его посчитать было проще, так как там уже была разработана соответствующая документация. Для сравнения, первоначальная стоимость «Парка» была 583 млн руб., «Екатеринбурга» – почти 1 млрд руб. Площади зданий – 182 000 и 127 000 м². «Екатеринбург» при меньшей площади получился вдвое дороже. Это было связано с заложенными в проектную документацию техническими решениями. По «Великан-Парку» проекта не было, был только basic-дизайн, в котором было гораздо меньше единиц оборудования.

Третьего марта 2015 года мы получили письмо от Марии Речки:

«...По итогам вскрытия предложений на тендер по “Великан-Екатеринбургу” мы планируем провести встречу с вашей компанией на территории “Великан-Екатеринбурга” имеющую целью обсуждение коммерческого предложения вашей компании на работы по модернизации пожарных систем зданий торгового центра.

На этой встрече мы планируем ознакомиться с мнением вашей компании о работоспособности представленной в рамках тендерного пакета рабочей документации, а также услышать ваше решение о выполнении работ по проекту на

данном объекте. Кроме того, мы планируем обсудить ценообразование, представленное вами в предложении...»

Мы подтвердили встречу и начали подготовку. Обсудив повестку письма, решили ехать в составе трех человек: руководителя проекта Сергея Педоса, готового ответить на технические вопросы; директора по развитию Сергея Просняка, отвечающего за формирование цены, и меня, как имеющего право принимать решения. Мою функцию можно было делегировать, но мы руководствовались принципами паритета. Меньшее количество участников могло быть воспринято как снижение интереса с нашей стороны, а большее часто приводит к затягиванию переговоров. Для нас проект был важен, поэтому мы работали командой: если один что-то пропустил, забыл сказать, то коллеги добавляют, и одновременно проще отслеживать реакцию оппонентов в переговорах.

Встреча состоялась на сайте «Великан-Екатеринбург». Помимо привычного состава со стороны SveNom, присутствовал и местный руководитель, как в случае с проектом «Великан-Парк». В деталях обсуждались используемые технологии, поставщики, необходимое количество персонала и цена. Разговор складывался так, будто мы уже работаем вместе. В перерыве ко мне подошел Юлиан Воевода и спросил, сможем ли мы потянуть два объекта одновременно. Я ответил, что для компании это слишком высокая планка и большая нагрузка, в первую очередь финансовая. Поблагодарил Юлиана за доверие и предложение и просто сказал: «Мы не

хотим обидеть отказом, но и подвести не можем, воспользовавшись вашим доверием». Юлиан спросил, какой проект для нас более приоритетен. Я ответил, что «Великан-Парк», потому что он находится в нашем родном регионе. Возможно, у читателя возникнет мысль, что нужно было брать оба, потом разобрались бы. Или брать тот, что подороже. Но решение было взвешенным: после мы обсуждали предложение с коллегами и пришли к единому пониманию вопроса. «Широко шагая, можно порвать штаны», а это не входило в наши планы. Конкретных решений на этой встрече озвучено не было, но мы для себя понимали, что сближаемся с SveNom и впереди нас ждут торги по стоимости «Великан-Парка».

Восемнадцатого марта 2015 года мы получили письмо от Марии Речки:

«...По итогам изучения предложения на работы по реконструкции систем пожарной безопасности в “Великан-Парке”... приглашаем Вас на встречу в наш офис в Химки.»

Получив это сообщение, Энна сказала, что, согласно ее предчувствию, с нами хотят поторговаться и принять решение на предстоящей встрече. Также она выяснила, что в конкурсе участвует восемь компаний, две из которых европейские. И мы не самые дешевые.

Мы стали готовиться к встрече в Москве. Собрали совещание, на котором подробно обсудили стоимость и еще раз рассмотрели коммерческие предложения каждого поставщика. Важным и интересным было обсуждение и самих

переговоров. Мы как-то одновременно поймали себя на мысли, что с SveNom ведем себя открыто, можно сказать, искренне. Мы понимали, что у нас есть конкурентные преимущества, а в SveNom оценили идеи и предложения, которые мы выдвигали по техническим вопросам. Мы в компании не раз проводили тренинги по переговорам и торгам, но в этот раз было чувство, что тут нужен нешаблонный подход.

Стандартные торги идут по следующему алгоритму. Цена, которую вы называете впервые, должна быть завышена относительно той, за которую вы хотите продать. Кроме того, вы должны понимать цену, ниже которой вам контракт уже неинтересен. При предоставлении скидки первая уступка должна быть более весомая, чем каждая последующая, а время торга или паузы на раздумья в крупных сделках, наоборот, увеличивается с каждым шагом снижения. Таким образом нащупывается оптимальная цена, которую клиент готов заплатить за предоставленную ценность.

Также можно использовать дополнительные консультации с партнером или с профильным специалистом, экономистом, финансистом или юристом. Все зависит от ситуации, но многие опытные переговорщики хорошо знают эти алгоритмы, поэтому с удовольствием играют, делая вид, что им интересно. Я бы сказал, подыгрывают.

Прежде чем переходить к обсуждению цены, важно закре-

пить ценность услуги или продукта для клиента. В крупных компаниях, как правило, решения принимаются несколькими специалистами. Одни анализируют техническую часть, другие – коммерческую, третьи – репутационную, рассматривают риски, сроки и т. д. Поэтому перед торгом следует задать уточняющий вопрос: «Правильно ли мы вас поняли: вас все устраивает, осталось договориться о стоимости?» Если получен утвердительный ответ, то начинаем торг. Если есть вопросы или сомнения, то прежде, чем переходить к обсуждению цены, надо все прояснить. Если упустить этот момент, то велика вероятность получения ответа: «Мы подумаем», «Нам нужно обсудить» и т. п. Как только перешли к торгам, не стоит спешить со снижением цены: перед принятием решения об уступке формируйте ценность для клиента. Приводите примеры, сравнения, истории клиентов, акцентируйте внимание на лучших качествах вашего продукта или услуги, отбивайте контраргументы и возражения. Возможно, вместо скидки подойдет дополнительная гарантия, отсрочка или поэтапная оплата. Не сдавайтесь без боя. Если вы сразу предоставите значительную скидку, клиент останется с ощущением завышенной цены. Как только цена и ценность сравняются на воображаемых весах, клиент примет решение и останется доволен проведенными торгами.

В нашем случае с SveNom мы не двигались по привычному шаблону. Все понимали, что компания вкладывает в обучение своих сотрудников немалые деньги, поэтому устраи-

вать батлы не имеет смысла. Мы сделали ставку на открытость, искренность и профессионализм.

В назначенный срок мы прибыли в офис SveHom в Москве, «Химки Бизнес Парк». На встрече с нашей стороны присутствовали оба Сергея и я. Очень хорошо помню, что коллеги из SveHom встретили нас радостно, с улыбкой. Наше стартовое предложение составляло 578 млн руб. без НДС. Мы представили расчет стоимости с разбивкой цены на фонд оплаты труда, материалы и оборудование, пусконаладочные работы, подъемные механизмы, подготовительные работы и управление проектом, прибыль. Кроме того, продемонстрировали составленный график производства работ со сроком исполнения восемь месяцев. Он был детализирован по каждому сектору и с целью завершения проекта в указанные сроки предполагал одновременное выполнение работ на всех секторах, которых было семь: SveHom, «ДомСтрой», «Глобус Маркет», «ТехноПлаза», «Торговый Рай», «Стоянка» и «ФильмГалактика». Мы очень детально обсудили каждую табличку. Представители SveHom вникали в каждую строчку, каждую цифру. Также обсуждали структуру группы проекта, численность персонала, ежедневный график работ, который предполагал ночные смены. ТЦ работал днем, поэтому работы необходимо было производить по ночам, при этом обеспечивая ежедневную уборку, защиту товара от пыли в магазинах и охрану. Некоторые наши предложения корректировались с учетом той специфики работы

SveHom, которую мы не могли знать.

Я могу с уверенностью сказать, что разговаривали мы на одном техническом языке, несмотря на то что языки были разными и общение шло через переводчика. Специалисты были не просто продавцами мебели, они очень глубоко понимали специфику систем безопасности, принципы работы, технологии строительства и запуска. Также большое внимание уделялось менеджменту проекта, тому, как мы будем управлять строительством и финансами.

Оговорив все тонкости и возможные риски, мы перешли к обсуждению цены. По тому, как шли переговоры, мы понимали, что хорошо сформировали ценность для SveHom. Но также знали, что есть еще семь конкурентов и цена может быть решающим доводом в принятии решения, поэтому искали возможность для предоставления аргументированной скидки. Цену обсуждали несколько раз, мы даже выходили с коллегами на тайм-брейк. В переговорах я очень полагался на мнение Сергея Педоса, поскольку он, как руководитель проекта, был глубоко погружен в его технические моменты. В паузе мы обсудили, что для нас заказчик и партнер в лице SveHom не менее ценен, чем мы для него, и поэтому нам также необходимо определить порог снижения цены. О чем говорили в этот момент представители SveHom, мы не знали. Торги по цене длились не один час, в результате чего мы предложили стоимость 545 млн руб. без НДС, в пересчете на евро в тот момент это было почти 10 млн. Несмотря на

значительное снижение цены, запас планируемой прибыли нас устраивал. Для нашей компании «ЭТУ» это была самая крупная сделка с начала основания.

На тот момент я понимал, что, помимо контракта, мы получаем отличного партнера, у которого можно многому научиться, а также получить европейский опыт ведения бизнеса, возможность развития персонала и бренда компании. Для нас это новый этап развития и становления. И особенно стоит отметить, что контракт, который нам доверили, не был связан с чьими-то интересами. Было приятно осознавать, что можно работать честно, открыто, без взяток и коррупции. Пожалуй, это было самое важное, во всяком случае для меня, как руководителя и сооснователя компании. Для меня это было прямым сигналом к перестроению бизнес-процессов и подхода. Я понял, что существует возможность конкурировать за счет профессиональных качеств, репутации, развивать бренд компании и сотрудников. Я уверен, что владельцы бизнеса, предприниматели могут транслировать свои ценности и культуру в массы посредством созданных ими коллективов. Однако многие изменения происходят и под воздействием внешних обстоятельств, влияющих на бизнес. Эти изменения вносят крупные игроки рынка и государства.

Если принято вести бизнес через обман, коррупцию, силовое давление, то и подход сотрудников становится таким

же по отношению к контрагентам и самой компании, в которой они работают. Если за основу в коллективе взяты открытость, честность и порядочность, то и эффект будет соответствующим. Ничего сложного. Подход, который транслировала SveHom, был близок к нашему коду, именно поэтому мы видели в них своего будущего партнера.

Встреча завершилась договоренностью прислать обновленное коммерческое предложение. Несмотря на то, что все вопросы были сняты, окончательное решение не было озвучено. Признаюсь, мы его ждали и планировали ударить по рукам по итогам переговоров. Но тактика SveHom – все же тактика торгов, а не эмоций. Поэтому было рано праздновать победу.

Глава 6. Победа в конкурсе

Письмо от Марии Речки, полученное на следующий день:

«По результатам встречи вчера, 24 марта, мы ждем обновление предложения в срок до 31 марта...»

Обновленное предложение на 545 млн руб. было направлено в SveNom. В ответ мы получили перечень из 35 аккредитованных в их компании банков для получения банковской гарантии на аванс, а также текст гарантии. Аванс предполагался в объеме 20 % от контрактной цены. Кроме того, SveNom запросила перечень объектов, на которых «ЭТУ» выступала в качестве генерального подрядчика, и отчет о прибылях и убытках за предыдущий год. Из перечня банков, аккредитованных в SveNom, лишь один, Банк Москвы, прислал нам письмо о возможности предоставления гарантии. Еще два банка, не входящие в список SveNom, Банк «Санкт-Петербург» и Банк БФА, дали устное заверение о предоставлении гарантии после заключения контракта. Одобрение было предварительным, так как для полного анализа требовалось изучение окончательного контракта. Мы запросили письма в банках, до которых было проще дотянуться через знакомых финансистов и брокеров. После предоставления запрашиваемой информации от Марии пришло письмо с некоторыми условиями. Мы их подтвердили, а также согласовали пункт о компенсации заказчиком курсовой разницы

в случае изменения курса рубля более чем на 5 %. В последующем этот пункт будет очень важным для нас.

Третьего июня на электронную почту Энны пришло письмо о победе в тендере:

«...Данным письмом мы подтверждаем наше намерение назначить Вашу компанию подрядчиком на работы по проекту модернизации систем пожарной безопасности в семейном торговом центре “Великан-Парк”.

...

1. Срок выполнения работ – 40 недель.

...

Просим Вас начать подготовительные мероприятия по выполнению работ на площадке 8 июня 2015 года.»

Сильно ли я обрадовался? Нет. Полугодовой «марафон» выкачал изрядно сил и энергии. К тому же наше предложение составляло 545 млн, а в присланном от SveHom письме было указано на 30 млн меньше, а это \$500 тыс. К этому моменту у нас уже был широкий пул поставщиков, готовых дать существенную скидку, по некоторым позициям достигающую 50 %. Поэтому мы решили завершить затянувшиеся торги и принять предложение SveHom. Вот такой получился нестандартный подход по «выбиванию» нижней, предельно минимальной цены. В SveHom работают мастера проведения закупочных процедур, настоящий пример для подражания.

Тем не менее было приятно, что мы смогли обойти крупных игроков рынка и выиграть в честной конкурентной борь-

бе. К тому же позже мы узнали, что были не самыми дешевыми. Конечно, это был успех. Успех всего коллектива. Слаженная, четкая и профессиональная работа всех служб и подразделений нашей компании. Я очень благодарен каждому сотруднику за их вклад в эту на тот момент важную и значимую для нас победу. Было ощущение, что все только начинается. К этому моменту мы уже понимали, что предстоит непростая задача, а выигранный тендер – всего лишь первый этап. Коллектив был очень воодушевлен, многие не верили в победу и считали участие в подобном конкурсе излишней тратой времени и ресурсов компании. Однако после получения письма с красивой суммой в полмиллиарда многие изменили свое мнение, поздравляли друг друга и шутили над новым словом из письма – «паушально».

Глава 7. Подписание контракта

Казалось бы, что тут сложного? Контракт уже изучен, приложения согласованы. Подписать можно за день-два. Но это контракт с SveHom!

Мы подтвердили готовность приступить к работам на основании гарантийного письма и начали мобилизацию. Первое, что требовалось, – это получить подтверждения от банков о выдаче банковской гарантии на аванс. Банковская гарантия является защитой заказчика на случай неисполнения подрядчиком обязательств и позволяет вернуть перечисленный аванс по запросу в банк-гарант. Аванс по нашему контракту предполагался в сумме более 100 млн руб., и данное требование было разумным, хотя в процессе торгов на нем не заостряли внимания. Сложность, с которой мы столкнулись и об этом не знали, была в том, что у SveHom очень высокие требования к банкам. В списке из 35 банков, присланных нам, российских было всего четыре. Причем те, с которыми мы уже предварительно переговорили, в список не вошли, так как не обладали рейтингом выше ВВ³ согласно международной рейтинговой шкале.

Финансовым вопросом в компании заведовал Алексей Зарудный, он вел переговоры с банками. На некоторые встре-

³ ВВ означает умеренно низкий уровень кредитоспособности, есть высокая чувствительность к воздействию негативных изменений в экономике.

чи, где требовалось присутствие обоих учредителей, мы приходили вместе. Встречи проходили практически каждый день, на них проводили презентацию компании, проекта, представляли финансовую отчетность. Самое неудобное то, что у каждого банка своя форма для кредитного комитета, а ее заполнение – огромная нагрузка на экономистов и бухгалтерию компании. Все банки, входящие в список SveHom, сообщали о готовности выдачи гарантии только под 100 %-ный залог. Если в качестве залога используется недвижимость, то она оценивается с дисконтом 40–50 %, то есть для получения гарантии требовалось имущества минимум на 200 млн руб. Альтернативой мог быть денежный депозит в размере получаемого аванса или вексель на 100 % суммы. К тому же за выдачу гарантии банк брал комиссию в размере 3–3,5 %. А если подключен брокер, то и он примерно 1–2 %, в зависимости от аппетитов.

Про брокера расскажу отдельно. Многие из них позиционируют себя как люди, имеющие близкий контакт с руководителями банков или отделений, способные решать вопросы по одобрению кредитных сделок. Банковская гарантия – это тоже кредитный продукт. Когда все наши попытки решить вопрос самостоятельно не увенчались успехом, мы обратились к брокерам. Раскидали заявки по различным организациям, знакомым и незнакомым. Пустили громкий клич. Основным нашим условием был минимальный залог, на тот момент некоторые банки давали гарантию под 10–20 % зало-

га. С брокерами тоже много времени уходит на обмен документами, но они быстрее оценивают шансы на положительный результат. К тому же, как нам казалось, их основная ценность – в близком, дружественном контакте с ЛПР (лицом, принимающим решение). Банки, с которыми нам самим удалось договориться, написали письма от своего имени в SveNom с предложением аккредитоваться и попасть в список. У нас оставалась надежда на то, что SveNom примет эти банки или брокеры решат нашу задачу по списку банков SveNom. Те и другие также просили подписанный контракт или комфортное письмо⁴ от SveNom в адрес банка.

Подписание контракта упиралось во внутренние согласования в SveNom, кроме того, нам был направлен ряд изменений. Одним из важных стало изменение графика производства работ, а также их перераспределение: значительная часть работ по наладке теперь была отведена под комплексное тестирование после завершения всех работ, что ранее не обсуждалось.

Однажды к нам в офис пришел мужчина, представился Владимиром, сотрудником Сбербанка, направленным по заявке брокера. Мы ему все рассказали, но его больше интересовало, есть ли у нас служба безопасности. Этот вопрос меня немного насторожил, и я ответил: «Мы сами себя защища-

⁴ Комфортное письмо (письмо поддержки или письмо-подтверждение – от англ. letter of comfort) – письмо, направляемое банку, деловой документ, который призван заверить получателя в том, что финансовые или договорные обязательства перед другой стороной могут быть выполнены и будут выполнены.

ем». На тот момент такой службы у нас не было. Но позже оказалось, что этот вопрос был задан неспроста. И мой ответ был неверным, сейчас я бы сказал, что служба безопасности у нас есть.

От одного из брокеров поступило предложение получить банковскую гарантию в Сбербанке. Согласно условиям, обеспечительный платеж в виде векселя мы могли внести после получения аванса от заказчика. Такая новость нас очень обрадовала. Комиссия была стандартной, но часть денег за знакомство от нас попросили внести наличными. В нашей ситуации это был единственный доступный вариант. Банк был из списка SveNom, и условия – сказочные. В назначенный день мы прибыли в отделение банка, в течение часа оформили все документы и получили банковскую гарантию на официальном бланке Сбербанка, с водяными знаками, печатью и договором. Сказать, что мы были счастливы, – ничего не сказать. Радовались как дети. Не откладывая, я повез документ в SveNom. Оставалось получить аванс – и вперед.

Глава 8. Банковская гарантия

Солнечный день, хорошая погода, еду по кольцевой дороге в сторону «Великан-Парка». Раздается звонок на мобильный, звонит кто-то из SveNom и говорит, что наша гарантия не подтверждается банком и является недействительной. Я чуть не потерял управление и не попал в аварию, аж сердце защемило. Буквально через мгновение, хотя казалось, что прошло секунд 20–30, я справился с управлением, включил «аварийку» и остановился, прижавшись к ограждению дороги. Выдохнул и спросил:

- Как? Что произошло?
- Банк не подтвердил вашу гарантию через SWIFT.
- Понял, скоро буду.

На самом деле я ничего еще не понял. Нам ведь выдали гарантию в самом отделении банка. Между выдачей гарантии и отказом прошло чуть больше недели. Мы приехали в банк, но менеджера, который работал с нами, там не было. Нам предложили написать соответствующие обращения. Через неделю мы получили ответ из банка о том, что идет проверка службы безопасности. И самое интересное, что по нашему обращению, связанному с предоставлением недействительной банковской гарантии, к нам прибыл как раз тот Владимир из Сбербанка, который предлагал организовать службу безопасности. Он нам объяснил, что в банке работала груп-

па мошенников из сотрудников, имевших доступ к бланкам строгой отчетности, а именно к бланкам банковских гарантий. Нам их и выдали, не заводя в систему и нарушая процедуру. То есть гарантия не подтверждалась системой SWIFT. Мы попросили у Владимира какое-нибудь письмо с разъяснением ситуации для представления нашему заказчику. На что он потребовал с нас 60 тыс. руб. Мы немного «присели» от такой наглости. А Владимир начал нам рассказывать, что нас ждет в случае назначения расследования и заведения уголовного дела. По его рассказу мы поняли, что у нас два варианта: или терять время на хождение по допросам и следственным действиям, которые, с его же слов, нам ничего не принесут, или принять его предложение. Мы выбрали второй вариант, хотя внутри все кипело.

Вот такой беспредельный бизнес на гарантиях. Сейчас, надеюсь, такого уже нет, во всяком случае, мы больше не встречали. Владимир передал нам письмо с извинениями от Сбербанка и формулировкой, что банк такие гарантии не выдавал и такой сотрудник в отделении не работает. По секрету Владимир рассказал, что сотрудник переведен в другое отделение на вышестоящую должность, поэтому в ответе чистая правда. Он снова предложил нам свои услуги по организации службы безопасности. Мы обещали подумать и сказали, что свяжемся, хотя он четко дал понять, что его предложение не предусматривает отказа.

Гарантия действительно оказалась «сказочной». Мы

очень переживали, какова будет реакция SveHom, готовились к самому худшему. На встрече с Мэттью рассказали произошедшую историю, принесли извинения. Его реакция, на удивление, была спокойной, он сказал: «Бывает всякое, но я уверен, что вы что-нибудь придумаете». Мы решили больше не искать вариантов с гарантией, а реализовывать проект без аванса.

Глава 9. Начало работ. Бюрократия

К работам мы приступили на основании гарантийного письма. Первое, что было необходимо, – это подготовить площадку для размещения строительного городка на предоставленном земельном участке, в нескольких сотнях метров от «Великана». Обычно мобилизация на объект не вызывала у нас никаких вопросов, но тут мы впервые столкнулись с необходимостью разработки и согласования проекта. Конечно, это было не сложно, но влияло на стоимость и сроки. Участок был неровный, поэтому пришлось нанимать бульдозер для его выравнивания и грейдер для отсыпки щебнем. Установили забор и завезли около 40 вагонов-бытовок, несколько контейнеров под склад, оборудовали КПП с охранником и вертушкой, организовали систему контроля доступа по электронным картам и установили видеонаблюдение по периметру городка. Большую часть строительных бытовок и контейнеров брали в аренду из расчета реализации проекта за восемь месяцев. Ввиду того что договор был еще в стадии подписания, мобилизацию проводили за свой счет. Однако удалось внести корректировку в структуру твердой цены, выделив понесенные на это затраты из предстоящих работ. Перераспределение позволяло быстрее получить деньги за мобилизацию.

Параллельно с организацией рабочего процесса шло зна-

комство с командой SveNom, а также формирование нашего коллектива. Структуру заказчика составляли руководитель проекта и несколько инженеров, у каждого из которых была своя роль. Кто-то отвечал за допуск на объект, инструктаж, проход в помещения арендаторов, а кто-то – за техническую часть проекта, графики и контроль. Также была нанята отдельная компания, осуществляющая технический контроль со стороны заказчика.

С первых же дней начала работ до нас были доведены регламенты и инструкции, согласно которым нам предстояло работать. Их было столько, что можно было «чокнуться», не хватало только инструкции по пользованию инструкциями. При этом яркой особенностью было то, что каждый сотрудник, находящийся на своем месте, имел широкий спектр возможностей и полномочий в рамках своей задачи. Фактически он мог принимать решения, направленные на достижение результата, самостоятельно, даже если они не были прописаны в документе.

Такой подход позволял оперативно и гибко подходить к решению возникающих задач. Каких-либо согласований с вышестоящим руководством не требовалось, так как сотрудники понимали общую цель и рамки своей роли.

Мне, как руководителю компании, было интересно, каким образом в SveNom достигли такой самостоятельности

в принятии решений, умения брать ответственность за свои решения и, самое интересное, отсутствия страха ошибиться. Именно страх перед ошибкой и страх ответственности во многом блокируют принятие решений в российских компаниях и госструктурах. Затягивание сроков принятия решений, согласования и совещания с начальством зачастую приводят к более существенным потерям из-за промедления или нерасторопности на местах. К тому же если посчитать потраченное время и заработные платы «совещателей», то выйдет довольно приличная сумма. Я не раз видел в российских компаниях очереди в кабинет к директору как единственному центру принятия решений, причем по поводу даже самых мелких вопросов, вроде отпроситься пораньше с работы, чтобы успеть на роды соседской кошки. Причем, пока дождешься своей очереди, рабочий день закончится.

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.