

#КОНСАЛТИНГ

МОНОЛОГИ О БИЗНЕСЕ



Алена Шевченко

Монологи о бизнесе. Консалтинг

«Selfpub.ru»

2017

Шевченко А. А.

Монологи о бизнесе. Консалтинг / А. А. Шевченко —
«Selfpub.ru», 2017

Книга «20 монологов о бизнесе» — это сборник эссе глав консалтинговых компаний московского региона. Участники книги: AECOM, CBRE, Colliers International, EY, ILM, JLL, KEY CAPITAL, LCM Consulting, S.A. Ricci, RRG, GVA Sawyer, Blackwood Real Estate, Cushman & Wakefield, BECAR Asset Management Group, Knight Frank, Praedium, Rossmils, PwC, Rusland SP, РГУД/ARE. Автор проекта — Алена Шевченко, журналист, редактор, издатель. Это вторая книга серии, первая вышла в 2016 году и была составлена из монологов глав девелоперских компаний.

© Шевченко А. А., 2017

© Selfpub.ru, 2017

#КОНСАЛТИНГ

МОНОЛОГИ О БИЗНЕСЕ



ОБЪ

МОНОЛОГИ О БИЗНЕСЕ
#КОНСАЛТИНГ

Этот проект, не будучи коммерческим, осуществился благодаря доброй воле и активной помощи многих людей и компаний.

Все причастные к созданию книги благодарны компании – издателю серии «Монологи о бизнесе» – коммуникационному агентству Integro Group и лично его основателю Тимуру Давыдову за поддержку идеи и помощь.

Редакционная группа книги: Алена Шевченко (автор идеи и редактор), Анастасия Петрухина (верстка), Юлия Белецкая (корректур), Наташа Лебедева (расшифровка записей).

Отдельные слова благодарности за блестящую работу нашему фотографу Павлу Хоменко.

Бесчисленные слова восхищения за великолепное, ответственное и надежное партнерство в проекте Надежде Микешкиной и компании Realty PR.

Спасибо спонсорам и партнерам проекта, поддержавшим его на разных этапах: Academy of Real Estate (ARE), Гильдии управляющих и девелоперов, медиахолдингу CRE и лично Дэвиду Тзору.





ОВЛ

От автора

Второе издание книги серии «Монологи о бизнесе» собралось под обложкой двадцатку топ-менеджеров и владельцев консалтинговых компаний. Я признательна, что они нашли в себе мужество оказаться на одной площадке с конкурентами. Точнее, плечом к плечу с партнерами, так лучше сказать, не правда ли?

В основу книги положены глубинные интервью с героями, преобразованные потом в монологи. Надеюсь, читатель оценит наши старания, и книга получится интересной. Не буду банальничать, рассуждая, «какое сейчас сложное время, какой тяжелый рынок». Времена вообще простыми не бывают. И сейчас в бизнесе всем нужна железная хватка, быстрота реакции и даже, что скрывать, некоторое пренебрежение к этике. Но не будем забывать, что ни рынок, ни обстоятельства не заставят нас стать хуже, чем мы сами того хотим. Давайте стараться быть мудрее и добрее. Глядишь, и времена изменятся к лучшему.

*С пожеланиями приятного и полезного чтения,
Алена Шевченко, журналист, редактор, издатель*



ФОТО

ПАВЕЛ ГОНЧАРОВ,
вице-президент НП «Российская гильдия управляющих и девелоперов»:
«КОНСАЛТИНГОВЫЕ КОМПАНИИ ИМЕЮТ УНИКАЛЬНЫЙ ОПЫТ»

Российская гильдия управляющих и девелоперов имеет 12-летний опыт работы на российском рынке недвижимости, и мы видим, как трансформировалась отрасль за этот период, как изменились правила игры. В прошлом году на форуме PROEstate были подведены итоги конкурса PROEstate Awards, которые определили главные достижения за последние 10 лет

на рынке недвижимости, в том числе и в консалтинге. Была названа тройка лучших, по мнению экспертного жюри, компаний. Ими стали крупнейшие игроки: Colliers International, Knight Frank Russia и Cushman & Wakefield. Это закономерно и демонстрирует положение дел в отрасли. В отличие от периода активного роста, сейчас рынок принадлежит крупным игрокам либо узкопрофильным компаниям, работающим очень профессионально. Рынок укрупнился, многие небольшие компании ушли с арены, а среда стала более конкурентной.

Сегодня без участия профессиональных консультантов не обходится ни одна крупная сделка. Именно консалтинговые компании имеют уникальный опыт сопровождения проектов, позволяющий выработать правильную концепцию, рассчитать эффективность и спрогнозировать востребованность того или иного решения. Консультанты помогают обеспечить столь необходимое в нынешних условиях доверие между всеми участниками сделки. В этом смысле значение и роль консалтинговых компаний и общественных организаций схожи.

Вместе с тем общественные организации во всем мире нередко выполняют функцию профессионального регулятора. Глобально российскому рынку только предстоит достичь этой цели: разработать системы сертификации специалистов и профессиональной аккредитации компаний, наделить общественные объединения функцией третейского суда, работа которого основывается на профессиональном этическом кодексе. Желание строить свой бизнес не только на основе прописанных законодательно норм – необходимость, без которой сложно говорить о дальнейшем развитии.

Сегодня ключевая роль объединения – не только контроль состояния рынка и своевременное выявление актуальных проблем и задач, которые требуют совместных усилий профессионального сообщества, но и создание необходимой для их решения инфраструктуры. Одна из насущных в этом контексте тем – формирование глобальной аналитики, которая позволит строить оправданные прогнозы как на ближайшую, так и на долгосрочную перспективу. Очевидно, что сегодня рынку не хватает качественной доступной статистической информации, связанной с перспективным экономическим развитием конкретных локаций. Из-за ее отсутствия в большинстве случаев довольно сложно прогнозировать спрос на тот или иной формат недвижимости на конкретной территории.

Один из трендов в мировой практике работы общественных организаций – формирование узкоспециализированных профессиональных клубов, которые объединяют компании одного профиля. Локализация такого рода позволяет переходить от обсуждения общих вопросов к решению конкретных задач, будь то профессиональная экспертиза законодательных инициатив и нововведений или поиск надежных партнеров для реализации проектов. Мировая практика уже показывает, что нишевые объединения демонстрируют большую эффективность за счет более глубокого погружения и большей заинтересованности отдельных участников в решении того или иного вопроса.

Большая концентрация на конкретном сегменте позволит повысить эффективность решения «вечных» вопросов о повышении эффективности бизнеса, поиске новых клиентов, определении надежных контрагентов, финансировании. Общественные организации помогают ответить на каждый из этих вопросов. Повышению эффективности работы способствуют практические учебные программы. И мы видим востребованность этого формата на примере созданного на базе РГУД учебного центра Academy of Real Estate (ARE). Программы и семинары центра разрабатываются с учетом специфики российского рынка, содержат практические задачи и case studies из практики российского рынка недвижимости. На форуме PROEstate традиционно ARE представляет собственную обширную обучающую программу, спрос на которую с каждым годом растет. Поиску новых клиентов и определению партнеров способствует деятельность общественных объединений в качестве своеобразного профессионального фильтра, определяющего место и роль той или иной компании на рынке. С точки зрения привлечения финансирования, совместная работа внутри профес-

сионального объединения позволяет соотнести интересы всех сторон и выработать подход, который будет выигрышным для каждой из сторон.

В ближайшее время на базе академии ARE будет запущена база статистических и аналитических данных. Материалы учебных курсов, исследований, публичных мероприятий будут собраны в открытый электронный архив. Проект изначально рассчитан на практику. Специалисты всех сегментов смогут получить сведения о реализации схожих по параметрам проектов и принять их во внимание при оценке собственных инициатив.

Прозрачность, открытость и доверие между игроками рынка – один из главных признаков высокого развития отрасли, к которому необходимо стремиться. Приглашаю российские консалтинговые компании принять участие в проекте, который, несомненно, не только станет востребованным среди профессионалов, но и позволит сделать еще один шаг на пути совершенствования правил игры на рынке.

Я СВОЕЙ ИНТУИЦИИ ДОВЕРЯЮ НА 200 %

ОЛЬГА АРХАНГЕЛЬСКАЯ / ПАРТНЕР EY, РУКОВОДИТЕЛЬ ПРАКТИКИ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ В СФЕРЕ НЕДВИЖИМОСТИ И ИНФРАСТРУКТУРЫ В РОССИИ И СНГ

Сейчас всем без исключения участникам рынка главное, чему стоит научиться, это адаптивности, быстрой реакции на изменение ситуации.



ОВЛ

По натуре я оптимист. Но сейчас, к сожалению, фундаментальных причин для большого оптимизма и быстрого восстановления рынка я не вижу. Пережив уже три кризиса, я каждый раз с интересом наблюдала за восстановлением после очередного «дна». Сейчас я вижу, что у игроков восстанавливается бодрость духа: базовые показатели экономики хотя еще не растут быстрыми темпами, но уже хотя бы стабилизировались, деньги в экономике есть. Мне кажется, игроки рынка поняли, что мы начинаем жить в новой реальности. Придется, безусловно, подождать, пока рынок снова «отрастет», но начинать активно работать

уже можно. Восстановление рынка займет не год и не два. И вероятнее всего, прежней доходности сделок и таких больших доходов, как ранее, нам уже ожидать не приходится.

Наша компания чувствует себя нормально. У нас есть специальные программы по управлению персоналом в кризис: когда спрос на услуги падает, мы перераспределяем сотрудников, отправляя их на работу в другие офисы по всему миру. В этот раз мы вначале даже несколько переоценили глубину кризиса и «поделились» с международными коллегами большим числом людей по двухлетним контрактам, но потом оказалось, что спрос на наши услуги снизился не так уж сильно, и пришлось срочно набирать себе новых сотрудников и обучать их. Поиск квалифицированных сотрудников всегда представляет для нас проблему. Рынок недвижимости – локальный рынок, поэтому привлекать зарубежных сотрудников сложно. И круг профессионалов, которых можно нанять с рынка, обладающих необходимыми знаниями, опытом, контактами, очень узок. А новичков приходится долго учить. Поэтому я очень дорожу каждым сотрудником.

У нас в компании выделен фундаментальный бюджет на обучение сотрудников и обширные программы повышения и профессиональных навыков, и soft skills. Тем не менее одна из больших проблем для меня – это отсутствие российского центра специализированного обучения или института, который глубоко специализировался бы на недвижимости. Зарубежные альтернативы уровня Real Estate Institute в Лондоне – это все-таки слишком дорого для массового обучения, тем более что мы не можем себе позволить на долгий срок оторвать от компании проходящего обучение специалиста. Более того, понять, «пощупать» рынок можно только в практической работе, притом постоянной. Все меняется с невероятной скоростью: если ты месяц-два не отслеживаешь ситуацию – все, ты выпал из контекста.

От нас редко уходят сотрудники, особенно с более высоких позиций. Конечно, иногда такое случается, но очень редко – по пальцам одной руки могу пересчитать случаи перехода к конкурентам. К уходу людей я отношусь эмоционально, но скорее положительно. Значит, я им не могу дать того, чего им хочется... Пусть им будет хорошо.

Для меня мотивация сотрудника связана с тремя вещами: деньги, коллектив и профессиональный рост. Я абсолютно спокойна за атмосферу в коллективе, у нас доверительная, креативная и веселая жизнь, и это показывает очень высокий индекс вовлеченности и лояльности – каждые два года мы проводим такой внутренний опрос сотрудников. Мне правда повезло, у меня фантастическая команда! Деньги? У нас конкурентные зарплаты, хотя в девелоперском и инвестиционном бизнесе платят больше, чем консультантам. Остается вопрос роста, даже не профессионального, а скорее именно карьерного. Если сотрудники уходят к конкурентам, то обычно с высокой части карьерной пирамиды. Просто потому, что они достигают в компании своего «потолка» по позиции, и им дальше некуда двигаться. Чтобы обеспечить для них дальнейший рост, нужно вырастить объем бизнеса. Чего, к сожалению, нам рынок сейчас не позволяет. Но это происходит не только у нас, надо понимать, что чаще всего у конкурентов похожая ситуация. Поэтому мне, конечно, очень жалко, когда люди, хорошие профессионалы, уходят к конкурентам, но я радуюсь, что они находят новые возможности. Хотя чаще всего у конкурентов в целом похожая ситуация.

Я двадцать лет работаю в этой индустрии. Выросла от ассистента до партнера компании. Но у меня никогда не возникало желания покинуть эти стены и сделать свой бизнес.

Почему? Во-первых, для получения большого количества крупных и знаковых заказов нужен бренд, и не личный, а компании. И второе – это доступ к международным ресурсам и возможность учиться. Например, мы сейчас делаем проект в Астане, я позвонила в Америку и прошу: «Нужен лучший специалист по real estate investments trust». – «Конечно, вот тебе три имени, напиши им». Это заняло у меня пять минут. В большой компании ты не делаешь никаких неэффективных действий, не изобретаешь велосипед, тебе просто нужно, как

губка, собрать лучший опыт и знания своих коллег в мире, добавить своих идей, немного подкорректировать на локальный рынок – и решение готово. Это очень ценно.

Конкуренты

Период слияний и поглощений среди консалтинговых компаний, который был в кризисные 2008-2009 годы, сейчас закончен. Никаких глобальных движений, мне кажется, ожидать не следует. Ситуация стабильна. Мне кажется, сейчас на рынке оптимальное число игроков. Меньше – будет монополизация рынка. Больше – сложно будет работать всем, конкуренция высока. Целесообразно входить на рынок, только если удастся найти особую, свою нишу.

К сожалению, сейчас основной эффект конкуренции – это прямое влияние на цену наших услуг. Демпинг, которого сейчас стало заметно больше, никому еще не был полезен и является репутационно плохим для консалтинговой компании. О нем, как правило, знают не только те, кто участвовал в тендере, а все, кому обиженные проигравшие в тендере пожалуются. То есть узнает весь рынок. Но с демпингом сложно бороться. Другая важная проблема демпинга – снижение качества услуг и угроза репутации всех консультантов: невозможно сделать хорошую работу за совсем уж маленькие деньги. И, как показывает практика, долю рынка сложно увеличить (чем часто оправдывают демпинг: «Я сейчас получу клиента, а на следующих работах покрою убытки»). А заказчик привыкает и начинает думать, что все консультанты делают задешево какую-то ерунду. Что очень плохо для общей репутации профессиональных консультантов.

Я сейчас также наблюдаю, что обострение конкуренции имеет и еще одну сторону, связанную напрямую с силой бренда. При умеренной конкуренции на рынке консультант или оценщик, от которого заказчик добивается «гибкости в суставах», может с достоинством встать и удалиться. А в ситуации, когда заказов мало, у консультантов велик соблазн проявить эту самую гибкость. И здесь как раз сильный бренд компании оказывается необычайно ценным. Прелесть бренда в том, что ты можешь сказать «нет» – и ты не потеряешь рынок. Ты, может быть, потеряешь этот заказ, но сможешь остаться при своем мнении. Мне кажется, это на нашем рынке даже некоторая роскошь.

В то же время мы наблюдаем (много смотрим оценок для аудиторских клиентов), что тем не менее некоторые оценщики в желании получить заказ часто готовы «подогнать» свой отчет под желаемый заказчиком результат. При обосновании такого результата в ход идут иррациональные инструменты и аргументации. Оценщик говорит: «Это мое профессиональное мнение. Докажите надежными фактами из будущего, что я не прав». Я возражаю: «Но у вас в прогнозах нефть через три года – \$100 за баррель». – «А вы знаете, что она не будет \$100?» И вот получается прямо по пословице: «Плюнь в глаза – божья роса»... И это «международный консультант»!..

Российским компаниям, конечно, доказывать право на свое мнение еще сложнее. За ними пока нет сильного бренда, который, если что, прикроет «халтурку», и нет запаса финансовой прочности, которая позволит отказаться от контракта по этическим соображениям.

Вообще, вопросы качества и этики – это очень сложная тема для обобщений. Ведь контракт контракту рознь. Есть оценка – и есть консалтинг. У них разная природа. Они делаются для разных целей. От оценщика требуется подпись под цифрой и ответственность. Доказать, что оценщик «ошибся», сложно.

Что касается консалтинга, там «прогибаться» не просят. Если это интересный проект, на котором ты можешь получить новые знания, ты и сам будешь делать его изо всех сил. Ответственность за результат, особенно сейчас, для нас повышается.

Адаптивность

Сейчас всем без исключения участникам рынка главное, чему стоит научиться, это адаптивности, быстрой реакции на изменение ситуации, гибкому построению процесса работы.

Мне кажется, сейчас особое значение начинают приобретать опыт и интуиция. Мы все умеем строить модели, но основное в моделях – предположения, которые базируются на очень нестабильных факторах: курс валюты, стоимость нефти, политические моменты, войны в том числе. Вы возьметесь под свою ответственность предполагать что-то в этих сферах? Поэтому все выше ценится возможность быстрой адаптации, перестройки проектов на ходу. А для консультанта особое значение приобретает его профессиональное чутье.

Я своей интуиции доверяю на 200 %. Иногда обсуждаем потенциальный проект, а внутренний голос говорит: «Тебе это не надо!» И очень сложно аргументировать команде, почему мы не должны браться за эту работу. Но чаще всего в результате оказывается, что действительно не надо. Поэтому со временем я все чаще слушаю свою интуицию. А ребята научились мне доверять.

Мои авралы

Самым сложным проектом за всю мою карьеру была работа по оценке основных средств одной транспортной компании. Я тогда была еще относительно молодым консультантом. Мне, конечно, помогали мои старшие коллеги, которые наметили генеральную линию и сказали: «Делай сама. Если что – мы рядом». У меня была небольшая команда для обработки данных, которую я набрала из студентов физтеха. Готовых баз данных нигде не было, информацию нужно было собирать с региональных предприятий компании. Абсолютно все: от списка и характеристик объектов недвижимости и специализированной инфраструктуры, до списка и характеристик унитазов и рекламных щитов – нужно было сделать базу данных всех активов на балансе компании в России.

Мы разработали шаблоны – файлы в Excel, разослали по городам и весям, даже многие из них получили обратно. И были в шоке. Я никогда в жизни не могла представить, что числа (балансовую стоимость в рублях и копейках), несмотря на форматирование и инструкции, можно написать в таком количестве вариаций! Отделить копейки точкой, запятой, пробелом, дефисом, знаком «равно» – кто во что горазд. Не говоря о том, что что-то было напечатано на машинке, что-то заполнено от руки. Не в вину сотрудникам этой компании, но для меня это было фантастическое открытие – отображение технического и образовательного среза в целом по нашей стране.

Проект мы сделали за квартал. Это очень быстро. Потому что заказчику результат нужен был «вчера». Опыта у меня не было. Но в свое оправдание могу сказать, что ни у кого на рынке в тот момент опыта не было. Это был 1998 год.

Для обработки массива данных я вспомнила свое образование – «Вычислительная математика и кибернетика» и написала код (правда, потом муж (спасибо ему!) код переписал, чтобы он быстрее работал, со словами: «Кто так строит?!»). Но, конечно, большую часть работы приходилось делать вручную.

Последняя ночь проекта выглядела так: я сидела по-турецки на диване после трех или четырех ночей без сна и пыталась получить результат от этой программы. Утром мне нужно было сдавать результаты, а данных много, и процесс расчетов длительный... Уже рассвет, а система все считает и считает... Я очень хорошо помню, как я бережно несла в машину включенный компьютер, на котором еще шел процесс, и пока я ехала в офис, расчеты были наконец закончены. Хорошо батарейка не села!

Сейчас тоже бывают авралы. Если нужно сделать действительно сложную, хорошую, качественную вещь, но в сжатые сроки, я, наученная горьким опытом, очень хочу сказать «нет». Но есть вещи, от которых консультанты не отказываются («важный клиент», «нужно помочь»), и тогда мы, как на войне, закидываем амбразуру телами. Но это не всегда помогает.

Есть вопросы, которые просто требуют определенного времени для решения. И не только в смысле сроков исполнения работы, но и в плане решительности самого заказчика.

Вообще, при общении с «требовательными» клиентами я иногда использую мое любимое изречение: «Быстро, дешево и качественно – выберите любые два». Часто работает.

Кстати, я обожаю сложные задачи и требовательных клиентов! Для них нет стандартного решения. С ними интересно и очень часто возникает так называемая профессиональная химия, искры: они заставляют тебя расти над собой, быть лучше.

Сегодня, 18 августа, когда я редактирую это интервью, исполнилось точно двадцать лет, как я работаю в компании. Для меня это очень трогательный и знаковый день. Правда. Люблю свою работу!

БРЕНД СОЗДАЮТ ЛЮДИ

АЛЕКСЕЙ БОГДАНОВ / УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР S.A. RICCI

Долю рынка в карман не положишь.



ОВЛ

Без права на ошибку

Идея создания S.A. Ricci пришла в голову моему партнеру Владимиру Авдееву в начале 2005 года, мы тогда вместе работали в Swiss Realty Group. Была такая шумная компания, и рекламные макеты у нее тоже для своего времени были выдающимися, даже шокирующими.

Владимир Авдеев ушел из компании чуть раньше, я продолжал там работать. Однажды он мне позвонил и сказал: «Алексей, есть одна идея. Пойдем поужинаем и поговорим». И я помню, как мы с ним встретились в «Якитории» на Новом Арбате (тогда было такое культовое место), и Володя мне рассказал о том, что компания King Sturge, крупнейший британский консультант по недвижимости, планирует выйти на рынок России, и про свои отношения с руководством King Sturge, уважаемыми джентльменами, которые хотели найти партнерскую компанию для развития на российском рынке (очевидно, для последующей покупки). Мне эта идея очень понравилась, и я, недолго думая, ушел из Swiss Realty Group вместе с Павлом Яншевским (мы вообще всегда работали и работаем вместе, командой). Так вот все и началось.

Позже к нам присоединился ряд наших коллег, с которыми мы работаем до сих пор. S.A. Ricci изначально была партнерской компанией в чистом виде. Мы – Владимир Авдеев, я и Павел Яншевский – как являлись собственниками компании, так и продолжаем ею владеть, в этом смысле ничего не изменилось.

Бизнес, в котором ты находишься, как катящееся колесо, все время набирающее обороты. У всех нас к моменту создания S.A. Ricci было уже много идей, и мы с энтузиазмом начали воплощать их в жизнь. Еще время было такое, благоволящее – излет «золотого десятилетия». 2006-2007 – как раз самые тучные годы, как принято говорить. Поэтому мы перед кризисом 2008 года успели неплохо разогнаться, создать определенную подушку безопасности и уже уверенно стояли на ногах.

Очень быстро S.A. Ricci получила несколько знаковых проектов, которые впечатлили, мягко говоря, и наших конкурентов, и рынок. Например, в 2007 году мы взяли Nordstar Tower – первый проект коммерческой недвижимости «Дон-Строя», огромный, важный. За ним все охотились, но эксклюзивный мандат на реализацию Nordstar Tower отдали нам. Почему? Девелоперу и заказчику понравились наша энергия, молодость, амбиции. Мы сумели свои слабые стороны (на тот момент компания была новичком на рынке) превратить в сильные, доказав, что S.A. Ricci – команда, которая заряжена на успех и не имеет права на ошибку.

Мы заключили самую крупную на тот момент сделку на офисном рынке – компания IBS арендовала в бизнес-центре больше 35 000 кв. м. Она, кстати, не успела въехать в новый офис: случился кризис, и планы были изменены. Но факт остается фактом: договор был подписан, страховой депозит оплачен, мы получили свое вознаграждение. По тем временам оно было гигантским.

Мы успешно реализовали Nordstar Tower, сдали в аренду практически полностью.

S.A. Ricci – не монокомпетентная компания, у нас исторически сильные брокерские компетенции в офисной и складской недвижимости, в консалтинге. Ну и конечно, жилая недвижимость является одним из наших ключевых направлений и драйвером последние пять лет. Продажи жилья – это совершенно другой бизнес. Но при этом он встроен в общий бренд, что дает хороший синергетический эффект. Бизнесом с жилой недвижимостью у нас занимается Сергей Егоров, а я курирую коммерческую недвижимость. С точки зрения менеджмента это хорошо работает.

Работу на рынке жилой недвижимости мы начинали с апартаментов, с самого интересного их вида – лофт-апартаментов. В 2007-2008 годах мы возили девелоперов в Лондон, Бирмингем, Манчестер, показывали, как классно можно реконструировать старые фабрики. На тот момент это был абсолютно новый, незнакомый для рынка России формат. А потом пошло-поехало: все девелоперы начали строить апартаменты, а мы их маркетировали и продавали.

Полет нормальный!

В 2008 год мы вошли в очень хорошей форме. S.A. Ricci представляла собой небольшую, но гибкую и энергичную компанию. В первое время, не скрою, было страшно: никто не понимал, что делать, рынок замер, ничего не продается и не покупается, для консультантов и брокеров нет бизнеса. Консалтинговому бизнесу все равно, в общем-то, куда движется рынок – вверх, вниз, главное, чтобы движение было. А когда реализуется теория тепловой смерти вселенной, не перетекает энергия, тогда в консалтинге тяжело. Но это продлилось недолго, примерно полгода. Мы мобилизовались и достойно и достаточно быстро вышли из кризиса.

В этот период произошло два важных события. Начну с хорошего. Судьба свела нас с клиентом, который до сих пор остается с нами, – компанией KR Properties. Тогда ее генеральным директором был Сергей Калинин, нынешний руководитель компании «ГАЛС-Девелопмент».

KR Properties сделала нам хорошее предложение по офису, и мы переехали к ним на Пятницкую, 74 (до того, как здание было реконструировано).

А вот второе событие стало для нас полной неожиданностью. Мы готовились к сделке с компанией King Sturge, которая должна была купить нашу компанию. Владимир Авдеев этой сделкой занимался постоянно, как своим ребенком. Партнеры King Sturge прилетали в Москву, мы летали в Лондон, для подписания договора уже все было готово. Я даже помню этот толстый прошитый договор, датированный августом 2008 года.

И тут, как гром среди ясного неба, медным тазом накрываются Lehman Brothers, Fannie Mae, Freddie Mac и AIG. И руководство King Sturge говорит: «Нет, мы не можем сейчас ничего покупать, нам вообще надо понять, как жить...» В общем, мы ушли в свободное плавание. А спустя два года King Sturge была поглощена JLL. Нам было грустно расставаться с King Sturge, просто по-человечески грустно – за годы сотрудничества сложились теплые отношения с английскими коллегами, руководством... Но бизнес есть бизнес. Британские коллеги для S.A. Ricci сыграли роль ракеты-носителя «Союз», которая вывела космический корабль на орбиту и... отвалилась: сегодня уже никто про нее не помнит, а станция «Мир» крутится себе вокруг шарика и крутится.

Сегодня очевидно, что S.A. Ricci вполне уверенно вращается на орбите рынка недвижимости: посмотрите на перечень наших клиентов за последние пару лет – это крупнейшие международные компании, которые когда-то казались нам неприступной стеной. Мы работаем с лучшими из лучших: сделали в прошлом году проект для The Boston Consulting Group, работаем с Ernst & Young. Когда тебя выбирают самые крутые консультанты мира, понимаешь, что тебя ценят и тебе по-настоящему доверяют. Консультировать консультантов – это высший пилотаж и высшее признание уровня твоего профессионализма!

Убыточный бизнес – очень порочная вещь

До сих пор не ясно, кстати, клиент – это компания или конкретный человек. Я думаю, что все-таки человек. Компании появляются и исчезают, уходят, приходят, а люди остаются. Они переходят из компании в компанию, но недвижимость остается в сфере их интересов. И есть те, кто уходит с радаров на пять лет, а потом звонит, как будто мы вчера только общались, и говорит: «Слушай, ты помнишь, мы тогда что-то там делали. Ты еще этим занимаешься? Сейчас мне опять нужна помощь, давай еще поработаем!»

Конечно, сегодня не время эксклюзивов. Хотя, по моему мнению, самым девелоперам эксклюзивы приносят объективную ценность. Твой агент – это фактически партнер. Он тебя консультировал, знает проект, понимает его сильные и слабые стороны, как его продавать, какие рекламные каналы нужно использовать. Как брокер он с твоим проектом уже обошел огромное количество потенциальных арендаторов. Понятно же, что он лучше продаст, чем кто бы то ни было. Если у тебя есть мандат на продажи и ты справляешься с графиком,

зачем вообще менять коней на переправе? Опять же все понимают, что ты можешь построить графики продаж, а потом случится какой-нибудь геополитический маневр, стоимость нефти упадет – и все твои графики можно будет выбросить в мусор.

Опытный девелопер, конечно, хорошо в этом ориентируется, он приходит и говорит: «Так, ребята брокеры, вот вам график. Вот реперные точки, где я могу отцепить вас, если вы не справляетесь». Конечно, это турник, который висит не на уровне носа, а чуть выше. Это нормальная ситуация, и надо всегда тянуться вверх. В то же время мы не готовы браться за любой заказ. Проектов очень много, и бегать за каждой брошенной палкой – это не наша история. Мы никогда не демпингуем, мы оказываем дорогие услуги. Если вы хотите «продавить» консультанта по цене, это не к нам.

Мы не можем себе позволить быть убыточным бизнесом. Ради чего? Нам никто деньги из-за границы не пришлет, как нашим конкурентам, которые могут себе позволить роскошь работать в убыток. Вообще, убыточный бизнес – это очень порочная вещь, абсолютная бессмыслица.

Откровенно говорю: мы позволяем себе выбирать клиентов. Как сказал Рональд Рейган: «Чтобы танцевать танго, нужны два человека, которые двигаются в такт». И если клиент нам не нравится, мы не будем с ним работать.

У нас есть опыт работы с заказчиками из разных сфер бизнеса, многих стран мира. Самые тяжелые – это китайцы и корейцы. Никогда не понимаешь, что у них в голове. Очень хорошие клиенты – американцы: у них все четко. По крайней мере, они что думают, то и говорят.

Российские заказчики для нас, безусловно, основные. Но с ними тоже надо держать ухо востро. Бывало, что пытались обмануть и не платить. Но у нас в таких случаях разговор короткий – досудебная претензия и потом суд. Почему-то многие боятся настаивать на исполнении контракта, тянут, просят, ждут, умоляют, лишь бы только «не испортить отношения». Так если они вам не платят, вы уже испортили отношения, чего вам терять-то?

Интересно, кстати, в нашей истории было несколько прецедентов, когда мы очень жестко реагировали в ситуации угрозы неплатежа и становились потом с несостоявшимися ответчиками хорошими друзьями. Потому что в России любят силу и ребят, которые проявляют здоровую, мотивированную агрессию. А если ты сидишь и не реагируешь на обман, на тебя не будут обращать внимание. Мы же с битами бейсбольными не приходим, мы цивилизованно решаем вопрос. Мы с «Дон-Строем» судились в свое время, отсудили у них много денег. И дружим сейчас, все нормально.

Клиенту интересно качество работы, а не доля рынка

Когда ты выбираешь конкретный товар, тебе важны его качества, стоимость, сроки поставки, порядок оплаты. Если необходимы трубы широкого диаметра, а их производят на одном заводе, то нравится тебе или нет, ты должен их покупать именно там – просто потому, что нигде больше их не делают. Если тебя в больницу на «скорой» привезли, нравится тебе врач или нет, тоже значения не имеет.

В консалтинге другая история: ты сам выбираешь людей, которые будут тебе оказывать услуги, причем иногда такие услуги, которые невозможно «пощупать». Это совершенно другой бизнес. Если, например, мне нужно выбрать юриста, я приму решение в пользу человека, с которым мне приятно общаться, компетенции которого не вызывают сомнений. Если мне некомфортно общаться с человеком, я его не выберу. Так и клиенты в консалтинге. Кто-то захочет общаться с Казанским, кто-то – со мной, кто-то – еще с кем-то.

Владимир Авдеев постоянно говорит: «Я же не червонец, чтобы всем нравиться». Это нормальная, правильная философия. И самое главное, что это и не нужно делать – пытаться искусственно кому-то нравиться. Потому что это видно сразу. Я знаю, что есть люди, которые очень хотят мне понравиться. Это слишком заметно, и думаешь: лучше бы ты этого не делал.

Безусловно, нужно развиваться, становиться каждый день лучше, чем вчера, работать над своими слабыми сторонами, постоянно двигаться вперед. Человек должен расти. Но искусственно пытаться нравиться людям – это неправильно. Тем более неправильно пытаться привлечь внимание мнимыми показателями. Такими, как твоя доля рынка, например.

Я всегда говорю клиентам: «Если вы пьете Dr Pepper, для вас важно, каков этот напиток на вкус, каково в нем сочетание соли и сахара, и совершенно не важно, какую долю рынка он занимает. Если качество напитка испортится, вы перейдете на другой, и вам опять-таки будет все равно, какая у напитка доля рынка. Даже если Dr Pepper получит 100 % рынка, но потеряет свое качество, вы не захотите его пить больше – и все».

Сами консультанты придумали, что доля рынка – их конкурентное преимущество. Кому это вообще интересно? Клиента волнует, насколько качественно ты реализовал предыдущие проекты. Он хочет поговорить с людьми, которым ты помог, спросить у них: «Эти ребята сделали то, что обещали? Ты получил добавленную стоимость от их участия? Выгоднее провел сделку? Сэкономил деньги, заработал больше?» Вот что волнует клиента!

У консалтингового бизнеса есть определенные пределы роста. Это же не олигополия, даже не два-три игрока, их много. И на таком рынке, просто по экономической теории, невозможно вступить ни в какой синдикатный сговор, это реальная рыночная конкуренция. И больше 50 % рынка ты точно никогда не получишь. Здесь не надо питать иллюзий, ты не сможешь взять львиную долю. Просто потому, что у тебя нет активов, дающих такое же конкурентное преимущество, как у завода, который один на рынке производит трубы определенного диаметра. Твой актив – это люди. Если ты набрал всех крутых, значит им станет очень тесно и кто-то уйдет.

Конечно, речь идет об измерении доли в деньгах, потому что многие пытаются мерить свою долю рынка в метрах. Это бред. Ты можешь сделать огромную сделку, на 20 000 кв. м, но ничего на ней не заработать. Надо смотреть на прибыль, на рентабельность конкретного проекта. Просто долю рынка-то в карман не положишь, правильно?

У S.A. Ricci есть цель – в каждом новом проекте становиться лучше, с каждым новым проектом приносить все больше value клиентам. У нас нет задачи просто открыть какое-то направление. Зачем? Если мы видим бизнес-лакуну, как было с жильем, где можно делать по-другому, с новой энергией, с новым подходом, мы берем и делаем. Просто ставить себе цель расти вширь нет смысла. Нормальная, правильная бизнес-цель – это растить рентабельность бизнеса.

Главный капитал

Консалтинговая компания, как мне очень доходчиво объяснил один венчурный предприниматель в Силиконовой долине, Джон Диксон, это когда «твой капитал спускается в лифте каждый вечер, идя домой». Это люди, и ничего кроме. Разве что еще бренд. Но бренд-то тоже люди создают.

На рынке консалтинга было много достаточно громких брендов. И что в итоге? Люди перессорились, разбежались – и нет бренда.

Я, может быть, крамольную вещь сейчас скажу, но нам все равно, как себя чувствуют клиенты. Нам важно, как себя чувствуют наши сотрудники. Потому что если сотрудники счастливы, то будет счастлив и клиент. 100 %!

Внутренняя конкуренция за клиентов в компании обязательно должна быть. Задача лидера и управленца – создать правила игры, понятные для всех, в которых конкуренция будет честной, по правилам, как в спорте.

У нас с этим все просто – все движения по клиентам сотрудники фиксируют в CRM-системе, это по сути продолжение твоего мозга. Человеку сложно держать в голове большой объем информации, а система знает, с какими клиентами ты работаешь, у кого какие потреб-

ности, у кого какая история, система аккумулирует все предложения на рынке. Это инструмент, который помогает делать бизнес. Если ты не позвонил клиенту в какой-то промежуток времени – все, он выпадает в общую биржу, и кто-то может твоего клиента подобрать. Это и есть конкуренция.

Мы стараемся делать все, чтобы не потерять ценных людей, и стараемся делать все, чтобы неценные люди быстро от нас ушли.

Многие боятся вкладывать в людей, развивать их: вдруг они потом уйдут? А я думаю, что гораздо хуже, если я их не учу и не вкладываюсь в них, а они остаются. Вот это самое страшное.

У нас много прецедентов, когда сотрудники уходили либо к конкурентам, либо в свой бизнес, но потом возвращались. У нас даже номинация есть такая – boomerang talent, мы каждый год вручаем ее на нашем корпоративном мероприятии. Бывает, что сотрудник уходит к конкурентам и не возвращается. Я спокойно к этому отношусь.

Самый тяжелый случай, когда сотрудник заявляет, как у Салтыкова-Щедрина: «Не пойму, чего мне хочется – не то конституции, не то севрюжины с хреном...» Тут я даже и уговаривать не буду. Иди в мир, ищи себя. Только не за мой счет.

В корпоративных программах обучения у нас действует принцип софинансирования. Потому что человек так устроен: халяву не ценит. Тот же принцип мы используем при кредитовании сотрудников. Пожалуйста, но под проценты. Ничего нехристианского я в этом не вижу. Наоборот, я считаю, что это воспитывает ответственность в людях, делает их лучше, прежде всего перед самими собой.

«Железные» люди

Своим подходом к делу, своими эмоциями, своей погруженностью в детали, в процесс, своей энергией мы создаем добавленную стоимость для наших клиентов. Они зарабатывают больше, быстрее (или стабильнее) с нами. В этом заслуга всей нашей команды. Поддерживать ее в наилучшем состоянии нам помогает следование главному нашему принципу: мы стараемся собирать вокруг себя людей на основе общих ценностей. И все. Тогда все остальное приходит как бы само собой. Как говорится, hire minded!

Многие вещи как раз тем и хороши, что происходят не специально. Пример тому – наш клуб S.A. Ricci Gazprombank Endurance Club, которым мы очень гордимся. Сейчас он объединяет людей, увлеченных активными видами спорта: триатлоном, марафонским бегом, беговыми лыжами и велогонками. В клубе состоят как сотрудники нашей компании, так и наши клиенты, партнеры. Все началось с создания корпоративной спортивной команды S.A. Ricci. Потом к нам начали охотно присоединяться наши друзья и коллеги, и в 2015 году мы преобразовались в настоящий спортивный клуб. В прошлом году нашими спонсорами стали «Газпромбанк Private Banking» и Pridex group. У клуба даже своя форма есть! На встречах клиенты часто говорят: «О, слушайте, мы вас видели: ваша команда тренируется в Мещерском парке, давайте познакомимся!»

Это такой win-win: и здоровье, и фан, и бизнес. Да, и бизнес! Ведь к нам на этой модной и классной теме спорта, здорового образа жизни приходит и целевая аудитория тоже. Звучит, конечно, грубовато – «целевая аудитория», но сегодня объединение на основе спорта, ЗОЖ действительно дает бизнесу больше, чем традиционные инструменты.

В свое время Арманд Хаммер советовал Брежневу: «Хотите привлечь в Россию представителей большого бизнеса – позаботьтесь, чтобы у них здесь были нормальные автомобили и поля для гольфа». Так вот сейчас велоспорт – это новый гольф. Это мировой тренд, а нашу компанию S.A. Ricci я с гордостью считаю пионером этой темы в России. И конечно, наш бренд сейчас с ней прочно ассоциирован.

Мода на здоровый образ жизни появилась не просто так. Люди стали понимать, что жизнь дается один раз, и они хотят жить долго, активно и ярко, хотят быть здоровыми, кра-

сивыми, круто выглядеть. Они хотят быть энергичными для того, чтобы лучше работать и больше зарабатывать. Без здорового образа жизни это очень тяжело сделать, нужно изыскивать какие-то дополнительные источники энергии. А спорт – это и здоровье, и способ всегда быть в отличной форме, и драйв!

А триатлон, например, для многих бизнесменов еще и ответ на кризис среднего возраста. Люди успешные, уже всего добились, есть семьи, дети, бизнес, и нужно черпать откуда-то амбиции, энергию для дальнейшего развития. А триатлон – это суперчеллендж! Есть, например, Ironman – самые сложные однодневные соревнования в мире, включающие плавание (4 км), велосипедную гонку (180 км), бег (42 км). И эти дистанции нужно преодолеть подряд, без остановки и не более, чем за 17 часов. Вот она, суперцель! Вот вызов! Бизнесмены – это ведь амбициозные люди, серьезные мужики, которые не привыкли сдаваться.

Многие думают, что преодолеть сложнейшую дистанцию Ironman для обычного человека просто нереально, но многие участники S.A. Ricci Gazprombank Endurance Club это уже сделали! А другие готовятся стать Ironman и уверенно идут к своей цели!

Однако неправильно думать, что мы в S.A. Ricci такие упертые адепты ЗОЖ, лишённые удовольствий жизни. Мы можем и устриц поесть, и вина выпить, и очень даже любим вместе повеселиться. В конце лета, например, мы всегда празднуем день рождения S.A. Ricci. У нас собирается супертусовка, человек 500-600 – наши сотрудники, клиенты, партнеры. Я вижу, что люди приходят к нам с удовольствием. Не потому, что можно вкусно покушать или выпить, просто правильная тусовка, хорошая компания. Мы общаемся, люди не хотят уходить, на after party остаются, в караоке поют. В этом есть что-то такое семейное, дружеское.

НАШИ КЛИЕНТЫ ЛЮБЯТ ОПЛАЧИВАТЬ РЕЗУЛЬТАТ СЕРГЕЙ ГИПШ / УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР KNIGHT FRANK

Мне кажется правильным, что «большая пятерка» дистанцируется от участия своими деньгами в проектах клиентов. И даже строит на этом свое реноме: мы не владеем ни одним квадратным метром недвижимости, не вступаем в альянсы, не получаем доли проектов и в этом смысле абсолютно объективны.



Я считаю, что Knight Frank очень достойно держит марку. Она 20 лет на рынке. Родившись волей нескольких основателей как локальная компания, прошла через все кризисы и стала международной.

Лондонский Knight Frank пришел в Россию в 2004 году, купив акции российского консультанта РМС. По факту бренд вошел на российский рынок последним из топ-5 мировых консалтинговых брендов. И сейчас компания вполне самодостаточна: один раз в год у нас проходит встреча с акционерами по стратегическим вопросам и утверждению бюджета, а во всех операционных и тактических решениях мы абсолютно самостоятельны.

Когда я ушел из Colliers в 2009 году, у меня было много проектов. Работу я не искал. Но неожиданно познакомился с Кириллом Стародубцевым, основателем Knight Frank. По прошлому опыту я помню, как тяжело было нам привлекать к себе людей, работавших в Knight Frank, потому что они были очень лояльны к компании и неохотно меняли место работы.

Консалтинговые компании очень отличаются друг от друга. Правильно говорят: «Everything comes from management». Мы друг другу понравились лично, наши взгляды на бизнес и моральные ценности сошлись. Кирилл предложил мне возглавить коммерческий блок компании.

Я не готов был взять весь блок, тем более что складской и офисный департаменты работали отлично. Зачем чинить то, что не сломано? И я предложил сосредоточиться на ритейле, который уже 20 лет является моей специализацией. Я сотрудничал с Colliers, когда компания еще не была мировой, имела приставку ННВ, а ЕНКА закладывала свой первый, вообще первый в России, гипермаркет на улице Ярцевской. Сейчас его снесли и построили огромный МФК. И вот с 1997 года я серьезно занимался ритейлом, поэтому и предложил Кириллу использовать мои навыки и опыт именно в этой области. Пара лет ушла на то, чтобы обновить кадровый состав департамента и перестроить его работу. Смеем надеяться, что получилось неплохо. Потому что через некоторое время Кирилл повторил мне свое предложение, но уже в более широком смысле – возглавить всю компанию. Компания такого размера, как наша, а у нас более 200 человек в Москве, требует большего, чем один человек. И мы договорились о разделении ролей: Кирилл занимается стратегическими вопросами, отношениями с акционерами, а на мне – операционное управление.

Ответственность

В моем понимании «гарантии» – это финансовое слово. Есть отдельные виды деятельности, где страхуется ответственность, допустим, оценка. По концепциям, по брокериджу никаких гарантий нет. Косвенной гарантией условно является репутация компании. Компания понимает, что если с каким-то очень значимым девелопером, банком она покажет плохой результат, то следствием этого будет потеря отношений с заказчиком. И второе – это публичность. О проекте, заметном для рынка, будут говорить все. Два-три раза сделаешь не здорово – и через какое-то время сообщество скажет: «Не стоит их нанимать, потому что они делают брак». Пожалуй, это единственный вид ответственности, который я вижу для консультанта и брокера.

Мы никогда не соинвестируем в проекты. Мы получаем оговоренный заранее гонорар за разные виды работ. Мне кажется правильным, что «большая пятерка» дистанцируется от участия своими деньгами в проектах клиентов. И даже строит на этом свое реноме: мы не владеем ни одним квадратным метром недвижимости, не вступаем в альянсы, не получаем доли проектов и в этом смысле абсолютно объективны.

Демпинг

Каждый год кто-то кого-то обвиняет в демпинге. Это же не публичная информация, и ты не знаешь наверняка, на каких условиях выиграл тендер твой конкурент, но так или иначе информация просачивается. Иногда это правда, иногда – нет.

Есть брокеридж, и в этой сфере правила игры сложились. Плюс-минус владельцы здания платят «большой пятерке» одни и те же комиссии. А есть консалтинг, где нет тарифов. Ценник индивидуальный, и перечень услуг каждый раз меняется. Сделать анализ наилуч-

шего использования 86 га земли – стоимость решения этой задачи может очень сильно различаться, порой в разы. И мы проходили такие тендеры, где кто-то предложил цену в два раза ниже. Иногда это от непонимания, но чаще всего – от плохо составленного технического задания. В результате компании по-разному представляют глубину и набор необходимых исследований. Чем жестче и четче ТЗ, тем ближе будут ценники участников тендера.

Встречается и реальный демпинг. Например, компания решает резко увеличить свою долю рынка в определенном сегменте и принимает сознательное решение опуститься на 40 %, чтобы собрать максимум заказов. Мне кажется, это губительная практика, ее можно использовать только очень короткое время. Да, ты собираешь в моменте какое-то количество заказов, но потом тебе будет очень трудно дистанцироваться от этой отметки, от этого уровня стоимости работ. Как потом этим же клиентам сообщить, что это было, так сказать, специальное упражнение, а теперь вам, ребята, надо заплатить в два или в три раза больше? Они обидятся и уйдут. И заплатят в два раза больше, но уже другой компании. Я не припоминаю за 20 лет, чтобы демпинг кого-то спас на нашем рынке.

К тому же демпинг еще и опасен. Сегодня консалтинг не слишком высокомаржинальный бизнес. Значительная часть выручки компании – это доходы от продажи и аренды, а последний кризис резко уменьшил арендные ставки и стоимость активов, и вознаграждение брокера от этого отнюдь не выросло. Поэтому, если ты прибегаешь в работе к демпингу, есть шанс опуститься ниже ватерлинии.

Чем дальше рынок структурируется и становится цивилизованным, тем большее количество проектов проходит через тендеры.

Компания «ТПС Недвижимость», например, проводит очень серьезные тендеры. Я шутил, что мы в них участвуем так, словно бьемся за право поставки нефти в небольшую страну на ближайшие 10 лет. И это без иронии, люди очень скрупулезно подходят к процессу: огромное количество документации, которую нужно предоставить и заполнить, специальный тендерный отдел, который собирается ровно в 12 часов во вторник и вскрывает конверты, – все очень серьезно.

А есть тендеры неформальные: нет времени Ч, нет огромного количества документации, просто девелопер встречается с тремя компаниями, они делают презентацию по теме встречи, и на основании интуиции и личного восприятия девелопер принимает решение, какой из претендентов для него надежнее и ближе.

Конкуренция сейчас высочайшая, требования высокие, а бизнес агрессивный. Роялти почти не работает в нашей отрасли. Если клиент 20 лет ваш, то и следующие 20 он будет с вами – нет, так уже не получится.

Success fee

В консалтинге самой высокомаржинальной услугой являются инвестиционные продажи. Традиционно считается, что это вершина нашего бизнеса. Он архисложный, требует знаний и навыков работы в области юриспруденции, финансов, налогов. Консультируя покупателя актива, вы должны сделать прогноз на будущее, что в России непросто.

Инвестиционные сделки тянутся очень долго и часто вообще ничем не заканчиваются, разваливаясь в процессе. При этом консультант не получает вознаграждения за свою работу.

Буду честен: зачастую сегодня консультанты работают за success fee – плату за успех. Сделка не завершилась – извините, вы зря проинвестировали время. Сделка завершилась – ваш гонорар. И довольно большой, поскольку даже после кризиса и падения арендных ставок в России есть большое количество крупных объектов, проектов, которые стоят сотни миллионов.

В более романтический период рынка было по-другому: клиенты платили за инвестиционные меморандумы abortive fee, если сделка не заключалась. Наверное, сегодня это тоже

происходит в очень узком корпоративном сегменте, с институциональными активами. Но все реже.

На рынке консалтинга идет жесточайшая борьба на всех направлениях деятельности, вплоть до контракта по оценке объекта с 200 000 рублей комиссии. У нас нет, как у аудиторов и юристов, тарификации времени работы, когда час партнера стоит условно €1200. Прочитал отчет за полчаса, сделал три заметки – получил деньги. У нас за такое не платят. В этом плане, я бы сказал, консалтинг – более строгий рынок. Никого не интересует, кто, что и сколько раз прочитал. Ты продукт покажи или сделку закрой. Сделал – молодец, не сделал – ну, не молодец. Сиди без гонорара.

Это не вчера началось. И когда мы говорим про «большую пятерку», не стоит обольщаться, что 100 % услуг в любом сегменте делается ею. Конечно, нет! За «большой пятеркой» есть еще «десятка» или «пятнашка». Часть бизнеса уходит компаниям второго уровня, часть вообще не попадает на рынок, потому что его делают сами девелоперы внутренними командами. В этом интрига рынка. Как в моде – бывают в разное время актуальны широкие и узкие брюки, длинные юбки и мини. Так и девелоперы, которых я знаю 20 лет, проходят уже не первый цикл метаний. Надоели внешние консультанты (все время говорят, что безответственные, не живут интересами компании), давайте сделаем внутреннюю команду. Нанимают 10 человек, проходит полгода – и выясняется, что хотя эти 10 человек живут интересами компании, на них можно очень сильно влиять, их экспертиза очень быстро устаревает. Именно потому, что они занимаются только своим проектом, не вовлечены в 20 других. В итоге команду разгоняют, оставляют двоих и опять берут внешних консультантов – пошел новый круг. Это вечный бизнес!

Как развиваться

Мы размышляем, что будет с консалтингом дальше, не постигнет ли его участь таксистов, которых отодвинул Uber, или туристических агентств, которые разорил Booking.com. Простые услуги будут замещаться диджитал-инструментами. Существенная часть спроса переместится в Интернет, и мы стараемся участвовать в цифровой революции, прилагаем серьезные усилия, чтобы быть представленными в Сети наилучшим образом.

Сложные услуги, специализированные и профессиональные, не могут быть заменены типовыми технологиями. Сомнительно, что нам предстоит закрывать сделки в Интернете. Я в нашей компании представляю, видимо, консервативную ее часть: я как раз за контакт человека с человеком. Мне не кажется, что «театр умрет, и скоро будет одно сплошное телевидение». Кирилл [Стародубцев] – инноватор, он более революционный.

Есть вещи, которыми скоро все наиграются, а есть то, что станет стандартом. К примеру, вы хотите купить дом за городом. Согласитесь, с нашим трафиком перемещаться по городу становится почти невозможно, а вам придется лично объехать десятков домов, чтобы принять решение о покупке. Я думаю, все эти дома будут оцифрованы, можно будет делать 3D-туры и, не выходя из дома, посмотреть 20, 30 домов, а не 10. Это сэкономит время и упростит жизнь. Вы быстро отсечете неподходящие, а в оставшиеся 3-4 уже можете приехать и посмотреть лично. Потому что важность эмоций и личных ощущений при выборе недвижимости никто не отменял.

Мне бы очень хотелось, чтобы наш бизнес двигался по пути увеличения экспертизы. Многие высказывают привычное цеховое недовольство брокерами: безответственные существа, сделку сделали и убежали, а девелоперам потом расхлебывать. Какая у них ответственность?! Меня всегда смущало, когда вы приходите в компанию со 100-летней историей, с брендом, а совет вам дает девушка лет 25, умная, милая, которая хорошо закончила институт, но жизненный опыт у нее маленький. Так не должно быть. Даже в наиболее простых операциях, в брокеридже, например. Вы покупаете квартиру, а потом выясняется, что паровозное депо находится вне зоны прямой видимости, но в зоне прямой слышимости. Это

очень плохо, для человека такие вещи ужасны. Но решение принято, деньги заплачены, и цена ошибки высока.

Работа с банками

То, насколько изменился рынок, насколько он стал более профессиональным, легко понять на примере работы консультантов с банками. Оценка и консалтинговые рекомендации обязательны для крупных проектов и значительно облегчают получение девелопером банковского финансирования.

Кредитные комитеты банков с каждым годом все жестче подходят к заемщикам. Банки в прошлый кризис «наелись» непрофильных, токсичных активов. Им не нужны недостроенные торговые центры, они не знают, что с ними делать.

Конечно, ангажированных оценок хватает. Каждый раз клиенты заказывают оценку со словами: «Вы знаете, мы с банком уже пообщались, это должно стоить \$100 млн». Оценщик прикидывает, говорит: «У нас получается 78». Дилемма: сделать отчет и заработать или отказаться. Но оценщика вполне можно привлечь к суду, и такое уже случалось. Мы отказываемся, мы не делаем ангажированных оценок. И клиент идет к оценщикам с большей моральной гибкостью.

Что такое печать консалтинговой компании на отчете? Это знак качества. Если компания 120 лет на рынке и печать по-прежнему ставит, есть надежда, что и в данном конкретном случае она не ошиблась. Но банки все равно смотрят вглубь, проверяют, не врет ли оценщик, не входит ли в сговор с заказчиком, увеличивая или уменьшая в разных целях стоимость актива. Даже вызывают к себе в случае сомнений, спорят, требуют доказать, что в оценке верно подобраны аналоги.

Концепции и предброкеридж

Меняются методы рынка и в отношении консалтинга по концепциям объектов коммерческой недвижимости. Очень часто сейчас предлагается двум компаниям сделать две разные концепции. А еще третью привлекают как *second opinion*, кстати, чаще всего бесплатно.

Предброкеридж, который сейчас каждый девелопер ТЦ требует от консультанта, мы делаем только платно. Это большая сложная работа. И требования к нему с каждым годом только возрастают. Раньше можно было сделать интервью с 30 арендаторами, и часто на вопрос: «Хотите ли сесть в такой торговый центр в такой локации?» – получали ответ: «В принципе интересно, присылайте концепцию». За спрос ведь денег не берут. А потом они могли с легкостью передумать: «Ой, нет, мы подумали, что нам не надо».

Теперь мы делаем по-другому. Единственный смысл делать такие предброкерские опросы – это проводить их в форме глубинных интервью. Чтобы сделать это качественно, ты должен поехать к правильному человеку, лучше даже встретиться с директором по развитию, возможно, даже с владельцем, прислав ему конкретную концепцию, и сказать: «Дружище, смотри, вот мы вам предлагаем площади в секции А-1, справа от входа, на первом этаже, 315 кв. м. Тебе нравится этот проект, ты пойдешь туда?» В хорошем случае он отвечает: «Да, нравится. Да, это соответствует нашим планам развития. И если это откроется, как вы говорите, мы с очень большой вероятностью готовы будем, только не 315, а 280». Вот это правильный брокеридж. Все данные мы помещаем в таблицу, потому что девелопер должен увидеть точные результаты опроса и ответы, и на основании этого оптимизируем концепцию.

Мы опрашиваем не 30, а 200 компаний. Поэтому услуга должна стоить денег. Ты месяц пытаешься встретиться с владельцем, которому интересно обсудить сегодняшние проблемы, а не торговый центр, который откроется через пять лет. И у тебя должны быть очень хорошие отношения с ним, чтобы он согласился серьезно рассмотреть твой запрос. Да, это человеческий фактор, без него никуда.

Раньше для того, чтобы решить какую-то проблему, надо было поймать ключевого человека и, прижав его к стенке минут на пять, донести до него свою мысль. Он тебя слышал, и если говорил «да», то, скорее всего, это было «да». Сейчас иначе. Даже если ты говоришь с таким ключевым человеком и он тебе отвечает: «Да, конечно», на самом деле он не слышал тебя все это время. Конкуренция происходит уже не столько за время ключевых людей, сколько за их внимание.

Если раньше очень уважаемый мною Павел Бреев из «М.Видео», когда у компании были колоссальные планы по развитию, услышав, что в городе X строится торговый центр, говорил: «Да, мы точно там будем, подтверждаю!», то сегодня он скажет: «Направьте все в отдел розницы». И несколько его департаментов будут считать, накладывать карту конкуренции, демографию, дадут несколько заключений, после чего он может принимать какие-то решения. Может быть, его отдел розницы посчитает и скажет: «Оборота недостаточно» – и все. И нет уже никакой разницы, твой это хороший знакомый или нет.

Но человеческие связи по-прежнему важны. Если ты новый человек на этом рынке, тебя отправят по большому кругу, потеряют контакт три раза по дороге, и ты будешь ждать. А если у тебя есть отношения, ты можешь позвонить и сказать: «Я тебе пришлю. Пожалуйста, скажи своим, чтобы они посмотрели и в течение трех дней ответили» – и шансы на успешную коммуникацию выше.

Я думаю, сегодня на рынке только так можно работать: либо ты должен быстро всех узнать и тебя должны узнать и признать, либо ты не будешь закрывать сделки. Пока ты идешь по этому большому кругу, кто-то позвонил первому лицу – и уже пошла работа. А ты, может, и хороший парень, но все время опаздываешь.

НАШ АКТИВ – ЭТО ЛЮДИ

ТОМ ДЕВОНШИР-ГРИФФИН / УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР JLL В РОССИИ И СНГ

История рынка недвижимости России еще коротка, и это позволяет не бояться, искать и пробовать новое. У тебя есть право и на попытку, и на ошибку. Это мне очень нравится.



СОВ

Люди

Если бы мне пришлось выбирать важнейший ресурс консалтинга между деньгами, людьми и временем, мой ответ был бы очевиден – конечно, люди! Наш основной актив – это люди, их опыт, их экспертиза. Да, безусловно, мы активно развиваем и внедряем технологии

с использованием Big Data, но большой объем данных – это лишь одно из условий успешной работы, не более. Данные не будут работать без корректной интерпретации, а значит специалистов, которые умеют это делать. Поэтому – да, люди – это главное, что у нас есть.

Люди, в свою очередь, требуют инвестиций: команду необходимо развивать и поддерживать. И в России это большая проблема: здесь специалистов не учат в университетах, поэтому задача воспитания кадров лежит на нас самих.

При этом здесь высокий процент ротации персонала. JLL в России и СНГ – это 850 сотрудников, если считать и консалтинговый бизнес, и управление недвижимостью. И ротация составляет примерно 20 %. Эта проблема для нас имеет несколько следствий. Первое – постоянно загружен HR-отдел. И второе: инвестируя в развитие сотрудника, ты всегда помнишь про ротацию, есть риск, один к пяти, что к концу года этот человек покинет твои ряды.

Есть еще одна особенность. Российский офис JLL – самый молодой в мире и самый женский. Около 70 % сотрудниц – женщины, тогда как в крупнейшем офисе в Европе их в десятки раз меньше. Результат – большое количество декретов.

Кстати, к слову о прекрасном поле. Недвижимость – бизнес сам по себе достаточно открытый, здесь нет восприятия, что топ-менеджер – обязательно мужчина. Такие индустрии, как нефть и газ, традиционно привлекают мужчин – успешные выпускники университетов зачастую идут именно в эти сферы. Рынок недвижимости мужчинам обычно менее интересен, зато мы как раз получаем гораздо больший выбор талантливых женщин. Это не может не радовать!

JLL считается кузницей кадров для всего рынка, я не единожды слышал такое мнение. Сейчас мы запустили проект JLL Alumni – клуб «выпускников» JLL. Компания работает в России более 20 лет, и за это время через нее прошло огромное количество специалистов. Сегодня они работают в самых разных местах: в девелоперских компаниях, инвестиционных, управляющих, банках, ритейле, кто-то кардинально сменил род деятельности, а кто-то сейчас у конкурентов. При этом надо отметить, что многие к нам возвращаются: получив опыт в других компаниях и иных сферах, они вновь приходят в JLL. Мы чувствуем ответственность за то, что растим кадры, и они будут представлять наш бренд в других компаниях, в том числе на стороне клиента. Это очень важно и очень ответственно.

При этом уход сотрудников, в частности, к другим консультантам или в собственный бизнес, таит в себе проблему конфиденциальности информации. Бывает, что человек уходит с базой – контактами, но нужно понимать, что в нашем мире данные устаревают очень быстро и уже через некоторое время не будут иметь никакой ценности.

Мое собственное правило по отношению к сотрудникам, которые приходят к нам от конкурентов: мы нанимаем людей, но мы не забираем бизнес. То есть, если человек вел какие-то проекты на предыдущем месте, он эти проекты заканчивает там. Мы не платим за переманивание бизнеса. Но при этом нужно понимать, что Россия – страна пусть и большая, но рынок недвижимости здесь маленький. Если ты нанимаешь брокера, то как бы ты ни хотел, он будет работать с теми же самыми девелоперами, просто потому что их количество ограничено.

Мы не любим переманивать кадры от конкурентов, это не очень правильно, с точки зрения всего бизнеса. Но проблема в том, что цикл рынка в России короткий: у тебя в запасе нет времени для того, чтобы нанять человека «со стороны», учить его, пока он нарабатывает свою экспертизу. У тебя есть год – и он уже должен начать зарабатывать.

Если посмотреть на людей, которые уже находятся на высоких позициях на рынке, они в основном приходили из других индустрий, например FMCG. Сейчас же, когда рынок такой динамичный, у тебя нет выбора, кроме как смотреть на пул кадров из недвижимости; ты не смотришь за пределы сектора. Да, безусловно, это определенная лень, но, к сожалению, это то, с чем мы сейчас живем.

При этом мы активно работаем над образованием будущих поколений рынка. Совместно с Высшей школой бизнеса МГУ мы с 2010 года ведем магистерскую программу – отдельный курс по недвижимости. В рамках нее преподают как наши специалисты (я сам читаю вводную лекцию), так и приглашенные эксперты рынка, наши клиенты, которые поддерживают нас в этой инициативе. Некоторые выпускники этой программы работают в JLL.

Что касается нашей корпоративной системы обучения, у нас есть внутренние тренинги и стажировки, в том числе мы направляем сотрудников в зарубежные офисы, чтобы набирались опыта. Ведь, как я уже упоминал ранее, один из важнейших вопросов, который сейчас стоит перед нашей компанией, – воспитание новых кадров. Это даже не вопрос развития непосредственно кадров, это проблема развития индустрии в целом. Приходит человек из университета – и только спустя два года может принять осознанное решение, чем конкретно в дальнейшем он может, хочет и будет заниматься. За это время его необходимо погрузить в бизнес – во все 14 направлений консалтинга, которые у нас представлены. Такую программу погружения кадров мы сейчас разрабатываем.

Лояльность по отношению к компании для меня не пустой звук. И желания перейти к конкуренту не было никогда. Я с 2001 года работаю в консалтинге, и этот рынок не покидал. Единственная причина, почему я в 2008 году, когда переезжал из Чехии в Россию, перешел из King Sturge в JLL, – моя компания не присутствовала на российском рынке. Но спустя три года JLL купила этот бизнес – и сейчас мы одна команда.

Так получилось, что ничего, кроме недвижимости, в моей жизни просто не было. Наш семейный бизнес был всегда напрямую связан с недвижимостью, в него меня и погружали с самого детства. Мое первое детское воспоминание: в два года мама взяла меня осмотреть здание, которое она планировала купить. Для себя я рассматривал только два пути: недвижимость или банковское дело, связанное с недвижимостью. Мой выбор вам известен.

Развитие

Нам важно, как выглядит и воспринимается бренд извне, как он развивается в глазах рынка. В частности, около года назад мы проводили исследования – сначала внутреннее, опрашивали сотрудников, затем внешние – анкетировали некоторых клиентов. Краткий вывод таков: нас считают профессионалами, и наш бренд имеет репутацию премиального. Однако не уверен, что именно сейчас такое восприятие нам на пользу. Уверенность в премиальном характере наших услуг и, соответственно, в высоком уровне их стоимости негативно повлияло на нас в период кризиса. Когда клиент думает, что стоимость наших услуг выше, чем у конкурентов, он с высокой вероятностью даже не обратится к нам.

Мы хотим, чтобы потенциальные клиенты понимали, что JLL – открытая компания, динамичная и оперативная. Это одна из сложностей восприятия бренда, с которой мы сейчас боремся. Когда нас воспринимают как Rolls-Royce коммерческой недвижимости, а при этом клиенту нужно быстро добраться до финальной «точки», мы в его понимании вряд ли будем предпочтительным вариантом. Хотя этот имидж зарубежной машины в корне неверен.

Да, JLL – международная компания, при этом в коллективе из 850 человек не больше пяти иностранцев. Есть ощущение, что многие процедуры именно из-за статуса глобальной компании с вроде как присущими ей процедурами согласований мы делаем медленнее, чем локальные игроки. Однако решение операционных, тактических задач не требует согласования «центра», оно происходит здесь. Вероятно, можно сделать что-то быстрее, но мы все-таки в первую очередь говорим о качестве, о достижении результата правильными путями. Прозрачность и этичность бизнеса – не просто слова для нас. И это ценят многие клиенты.

В непростые периоды конкуренция на рынке обостряется, и мы сейчас испытываем давление не столько со стороны коллег по «большой пятерке» или крупных российских компаний, сколько со стороны локальных, очень небольших фирм, которые появляются на

рынке и выделяются возможностью очень быстрого принятия решений и невысокими требованиями к прозрачности транзакций.

Кризис 2008 года стал для нас хорошим учителем. Он вынудил перестроить бизнес, который традиционно был транзакционным и значит сильно зависимым от ситуации на рынке. Если нет сделок – нет бизнеса. Наша цель была снизить долю транзакционного бизнеса, и уже к 2014 году мы подошли со сбалансированной структурой доходов, в том числе за счет развития направления по управлению недвижимостью.

При планировании бизнеса сегодня мы в первую очередь испытываем проблемы из-за валюты. Доходы в России рублевые, затраты рублевые, а отчитываемся мы штаб-квартире в Чикаго в долларах, и любое колебание рубля, даже его рост, нам вредит: показываешь снижение из-за того, что локальная валюта укрепилась.

Для нас предметом особой гордости является то, что даже в кризис мы не ушли в минус, а оставались прибыльными. Безусловно, в период экономической нестабильности страдает инвестиционный бизнес: в это время мало кто готов к покупкам. Поэтому 2,5 года в этом секторе мы в первую очередь занимались поддержкой клиентов: давали рекомендации, оказывали исследовательские и консалтинговые услуги, да и просто «держали за руку», помогая пройти через сложный период. При этом, когда рынок начинает восстанавливаться, клиент ценит твои усилия и остается с тобой – и ты с ним плавно переходишь в сделки.

Киев

Я почти 10 лет в JLL в России, в последние годы возглавляю компанию в регионе России и СНГ с офисами в Москве, Санкт-Петербурге и Киеве.

Последние годы стали непростыми для нашего украинского бизнеса, но нужно сказать, что он их отлично преодолел. Есть определенные трудности во взаимодействии офисов, связанные прежде всего с логистикой: сама поездка на Украину сегодня занимает больше времени. Существуют сложности и с банковскими операциями. Мы единая компания с общими финансовыми результатами, а любые дополнительные преграды, безусловно, влияют на бизнес.

Хотя я лично ожидал, что самой большой проблемой будут люди – местные клиенты. Поясню. В Киеве у нас маленький офис – всего 15 человек, и мы активно поддерживаем их экспертизой и специалистами из Москвы. Для меня важно, чтобы украинские клиенты не испытывали неудобств в связи с этим. Как показывает практика, для клиентов в этом нет проблемы. Для них важен уровень услуг, который мы предоставляем.

Многие, думаю, удивятся, но киевский офис достаточно легко прошел кризисный период, несмотря на ситуацию в экономике и серьезное падение локальной валюты.

Скромный размер киевского офиса не препятствует его успеху. Нашему украинскому бизнесу сегодня есть чем гордиться: офис работает вполне независимо и с прибылью. Важно отметить, что в этом году наш киевский офис закрыл первую инвестиционную сделку на украинском рынке недвижимости в рамках реализации банковского портфолио. Наша команда выступает консультантом по продаже активов банка – первого такого процесса для местного рынка. Это большое достижение, особенно учитывая восприятие украинского бизнеса здесь как чего-то находящегося на дне и в убытке. Ситуация же обратная: бизнес движется, развивается, в процессе находятся интересные сделки.

Сейчас мы наблюдаем рост активности на местном рынке, и первыми восстанавливаются ритейл и инвестиционные продажи.

Жилье

Рынок жилья сегодня привлекает практически всех, даже традиционных игроков рынка коммерческой недвижимости – девелоперов и инвесторов.

Хотя JLL в России воспринимается исключительно как консультант в сфере коммерческой недвижимости, мы – один из крупнейших агентов на рынке жилья в мире. В России

мы работаем с жильем практически во всех его проявлениях, за исключением собственно продаж квартир: мы оцениваем активы, в консалтинге создаем проекты развития участков и оптимизируем концепции застроек, даже продаем землю под жилую застройку. Так, в этом году мы приняли участие в сделке по продаже земельного участка под жилье в Москве.

В других сегментах мы – компания полного цикла, представляем для клиента one stop shop, решая все его возможные вопросы. И только возможность продажи квартиры пока остается за пределами этого цикла. Мы изучаем эту нишу и оцениваем свои возможности: для нас важно сохранить бренд, предотвратить его возможное размывание и в то же время сохранить свои строгие этические стандарты.

Государство как клиент

Невозможно работать в России и не работать при этом с властью. Безусловно, государство – это крупнейший заказчик в России, реализующий самый большой объем строительства, проектов.

Не скрою: нам, как прозрачной международной компании, непросто работать с таким заказчиком. Встает вопрос гарантированной оплаты твоих услуг, а также сменяемости кадров на постах. Ты тратишь время, налаживая отношения с конкретным человеком в конкретном кабинете, а потом раз – и он уже сидит в другом кабинете, и нужно начинать работу заново.

Надо сказать, что власть власти рознь. К примеру, Москва стала гораздо более открытой по отношению к консалтингу, старается привлекать нас к проектам, запрашивает рекомендации. Мы, например, плотно работали с проектами транспортно-пересадочных узлов (ТПУ) в Москве и области.

Консалтинг всегда охотно работал с правительственными организациями, но сейчас мы видим, как отношение к нашей работе меняется и чиновники действительно прислушиваются к нам. Да, безусловно, это непростой, долгий процесс, но он движется в правильном направлении!

О, спорт!

Футбол для меня – это личная тема. Я сумасшедший болельщик, с пяти лет хожу на футбол, болею за «Челси». У меня на каждый сезон абонемент на игры любимой команды. В университете писал работу на тему влияния спортивных мероприятий на рынки разных стран. Провел прекрасные полтора месяца в Барселоне – изучал, как Олимпиада повлияла на город.

Я уверен, что масштабные спортивные соревнования прекрасно сказываются на всех аспектах развития страны: она гораздо более привлекательно и открыто выглядит для всего мира. К примеру, история Сочи, с точки зрения консультанта, была огромным успехом: город, которого по сути не было на международной арене, в момент стал знаменитым. То же самое сейчас происходит в рамках Чемпионата мира по футболу: все инвестиции, направленные на развитие стадионов, – это инвестиции в страну, дающие огромный импульс для ее развития.

К сожалению, по-прежнему существует проблема имиджа страны, ее восприятия за рубежом. Поэтому такие мероприятия, которые стимулируют людей преодолевать стереотипы и надуманные страхи и посетить страну, чтобы приобщиться к важным спортивным событиям, – это очень важно. Мы как консультанты активно работаем со всеми громкими мероприятиями, например, сертифицировали по экологическим стандартам проекты футбольных стадионов в России. Для нас Чемпионат мира – это огромный консалтинговый проект, который в перспективе может дать толчок для дальнейшего развития бизнеса, привлечь новых игроков и инвестиции в страну.

Признаюсь, у меня к этому есть еще и большой личный интерес. В 2008 году «Челси» приезжал в Москву, на финал Лиги чемпионов UEFA с «Манчестер Юнайтед». И тогда в

«Лужниках» «Челси» проиграл, для меня это было огромным разочарованием! В следующем году в «Лужниках» я буду с надеждой ждать, когда в руках капитана нашей сборной окажется победный кубок!

ИДТИ КАК ТАНК, БЫТЬ ОПТИМИСТОМ И ЛЮБИТЬ ЛЮДЕЙ

НИКОЛАЙ КАЗАНСКИЙ / УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР COLLIERS
INTERNATIONAL В РОССИИ, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ COLLIERS
INTERNATIONAL, EMEA, FRICS

Я глубоко убежден, что так, как в Colliers, я бы не чувствовал себя ни в одной другой компании. Такую свободу реализации никто другой не дает.



Colliers

в России с 1994 года. На год дольше основных конкурентов.

Россия – огромный рынок сбыта. Когда закончилась так называемая холодная война, все мы перешли к построению капитализма, и бизнес устремился в Восточную Европу. Это было самое начало 1990-х. Первыми странами, которые приняли на себя этот удар, были Чехия, Венгрия, Польша, Румыния. Ну и, безусловно, Россия.

С 1992-го по 1997 год Colliers так или иначе пришла во все основные страны Восточной Европы, последней – в Украину. В 2000-е годы мы начали занимать вторичные рынки, например, прибалтийские страны, Белоруссию. Мы открыли офис в Москве (1994), в Петербурге (1995), потом в Киеве (1997), Алма-Ате, Баку.

Я не был в числе первых учредителей компании. Сейчас вообще никто из ее основателей не участвует в бизнесе Colliers. Среди них были, в частности, Престон Хаскелл, Олег Мышкин (сейчас в GPH), Андрей Баринский (совладелец Forum Properties и O1 Properties). Изначально компания работала как франшиза, а в 2007 году основатели продали свои доли глобальным акционерам Colliers.

Мы очень активно росли, в середине 2000-х у нас был действительно очень сильный бизнес. Нельзя сказать, что это требовало больших усилий: тогда все падало с неба, нам просто удавалось это достаточно эффективно ловить. Мы не были «номером один», но, безусловно, были одной из лидирующих компаний, которые очень хорошо развивались.

В 2008 году рынок перестал расти прежними темпами. Соответственно, 2009 и 2010 годы были непростыми, особенно 2009-й. Пришлось перестраивать бизнес, а с учетом выхода бывших партнеров Colliers у нас произошли определенные кадровые перестановки. Это был сложный период для всего рынка, но для нас, с учетом всех обстоятельств, тем более. Закономерно, что с 2009-го по 2012 год мы относительно многих конкурентов, к сожалению, просели. Не то чтобы мы лишились клиентов, просто оказались в плену неэффективной бизнес-модели. И тогда наши западные акционеры обратились ко мне с предложением возглавить компанию.

«Питерский»

Я в Colliers с 2003 года. За 14 лет работы сменил 12 должностей. И это было непросто. Можно сказать, что мне повезло. Но это будет неправдой. Мое «везение» всегда было подкреплено настойчивым и деятельным желанием.

Любопытно, кстати, что изначально меня в компанию вообще отказывались брать.

Я родился и вырос в Санкт-Петербурге. Учился на первой в стране кафедре управления недвижимостью, работал управляющим в бизнес-центре, а также в сфере оценки недвижимости. Имея знания и кое-какой опыт, я захотел работать в крупной международной компании и пришел устраиваться на работу в питерский офис Colliers. Мне было 22 года. И я был вдохновлен идеей стать консультантом: тогда только начинался бум развития торговых центров, коммерческой недвижимости.

Почему я хотел именно сюда? Интуитивно. Мне понравился логотип, я посмотрел историю компании: бренд родился в Австралии, технологии – в Канаде. Я хотел быть частью этого.

Трижды ходил на собеседования – и трижды мне отказывали. Говорили, что молодой и неопытный. И мне пришлось схитрить. На четвертый заход, уже понимая, что это последний шанс, решил пойти ва-банк. Спросил: «Ребята, а какая у вас в компании минимальная позиция с самой низкой зарплатой?» Это оказалась вакансия ассистента в отдел консалтинга с окладом в \$200. Они были уверены, что я откажусь. И по законам жанра я должен был отказаться, потому что претендовал на зарплату как минимум в \$1000 в месяц, и мне предлагали ее в других компаниях. Но я согласился!

Я глубоко убежден, что так, как в Colliers, я не чувствовал бы себя ни в одной другой компании. Такую свободу реализации никто другой не дает.

За следующие шесть лет я прошел путь до главы петербургского офиса. И как раз в кризис 2008-2009 годов возглавлял отдел в Северной столице. Хотя бизнес это относительно небольшой, по сравнению с московским офисом и европейскими городами мы показали самую высокую маржинальность. И коллеги, удовлетворенные результатом, предложили мне возглавить общероссийский бизнес компании. Это требовало моего переезда в Москву,

но я уже не испытывал сомнений и принял непростое решение. Ситуация была напряженной: часть «москвичей» хотела работать, но большинство, избалованное временем сверхдоходов и легких сделок, вело себя деструктивно.

Они написали письмо акционерам в Северную Америку: «Если назначите Казанского, мы уволимся». Акционеры (вспомним, что это были кризисные годы, период повсеместной оптимизации и сокращений), поняв, что можно решить проблему разом, не выплачивая сотрудникам огромных компенсаций, сказали: «А почему ваш Николай еще не работает? Быстро посадите его на «Красную стрелу», и пускай он уже занимается своим делом». В итоге все, кто не готов был со мной работать, уволились сами, и у меня появилась возможность сразу, без затяжных интриг и конфликтов, начать строить нормальный бизнес. Классная ситуация win-win.

Новая команда

Нам не нужно было расставаться с людьми, наоборот, мы отчаянно нуждались в свежих кадрах. Более половины рабочего времени я тратил на собеседования. Управились мы, надо признать, оперативно. Привлекли основную часть специалистов не за 3-4 года, как обычно это бывает, а всего за шесть месяцев. И у нас получилась команда, которая, как Америка в свои лучшие годы, притягивала наиболее предприимчивых и креативных людей.

Москва – такой город, как Лондон, как Нью-Йорк. Только это мировые центры, а у нас, скажем так, центр для русскоязычного населения. Здесь есть шанс собрать лучших людей. Конкуренция кадров высокая, но и возможности самые большие.

Сейчас у нас команда единомышленников. Мы почти ровесники, но у многих по 10-15 лет опыта в отрасли. Для меня это очень комфортное состояние: я рано стал руководителем, и часто со мной работали люди гораздо старше... Это не моя история, все-таки разная энергетика у поколений. Поэтому в своей команде я собирал тех, кто, как и я сам, прошел путь новых профессионалов. Я им сказал: «Ребята, приходите, я могу дать возможность быстрее расти, но перекупать зарплатой никого не буду», потому что реально у нас денег не было.

Тяжелее всего было перетащить в Москву моих коллег из Санкт-Петербурга. Их можно понять. Комфортный и красивый город, Мариинка и Эрмитаж – оттуда тяжело уезжать. Люди долго ломались, сомневались, а я им говорил: «Ребята, нам нужно сейчас работать не на Москву – нам нужно пахать на всю Россию, а это все-таки удобнее делать из столицы». Если мы сами не сделаем страну лучше, непонятно, что детям передавать.

У нас люди очень быстро развиваются относительно большинства компаний. Да, мы часто даем им эту возможность. Нам не нужен долгий лист согласований. Понятно, если в компании появляется новый партнер или назначается региональный директор, это большой путь согласования. Но все остальное – очень гибкая система. В современном мире очень важно, насколько ты быстрый. Сейчас быстрое побеждает крупное.

Очень хорошо, что новички пришли одновременно. Но у меня была дилемма. В компании осталось 25 % старых сотрудников, а остальные – новые. Все они выросли в разных корпоративных культурах. И я должен был либо дать людям жесткую иерархию, загнать их в боксик и заставить выполнять мои требования, либо дать им свободу и постараться как можно меньше их ограничивать. Если бы я шел по первому пути, мне пришлось бы делать все самому, и я уже давно сошел бы с ума. Так что на самом деле у меня не было выбора.

И мы убрали по максимуму правила и дали людям три ценности: свобода, ответственность и справедливость.

Что значит свобода? «Ребята, вы молодые, покажите миру, что вы крутые, что вы можете больше, чем другие!» Это людей очень круто мотивирует. Что значит ответственность? Ты не можешь сказать: «Платите мне миллион долларов в год, и я буду работу работать». Так ничего не получается. Если ты взял какую-то инициативу, ты должен проследить, чтобы она была реализована, должен ответственно подойти к процессу. Дальше – справед-

ливость. Успешные, хорошо зарабатывающие люди иногда начинают, скажем так, сильно отталкивать локтями коллег. А нам важно четкое понимание того, что мы все находимся в одной лодке.

В нашем бизнесе даже сотрудники на стартовых служебных позициях (ассистент, младший консультант) обязаны работать сразу с первыми лицами. У нас каждый человек общается как предприниматель с первыми лицами, с владельцами бизнеса. Иначе нельзя, ведь брокерам нужно уметь убеждать клиентов, контактировать с генеральными директорами.

Большинство руководителей в нашем бизнесе, насколько я смог убедиться, предпочитают не тратить усилия на персонал. Зачем давать что-то большее, если каждый на своем месте как солдат, которому достаточно знать только свой маневр. А мы решили, что у нас люди не солдаты, а предприниматели – каждый сам делает бизнес, как свой собственный. И большинство людей (нам повезло!) – благодарные, они конвертируют это в лучшие результаты для себя и для нас.

Мы решили, что будем «перевернутой пирамидой»: у нас «на фронте» будут брокеры, консультанты, оценщики, которые идут «в поля» и работают с клиентами. А мы, руководители, будем смотреть, что им нужно, и обеспечивать ресурсы и возможности роста в актуальном направлении. Наша задача – внимательно смотреть, наблюдать и слушать, что происходит на рынке. Ведь мир меняется очень быстро. Сегодня ты уверен, что умнее всех, а завтра уже все забыли.

В нашем бизнесе работает одно правило: «You are as good as your last deal» («Ты настолько хорош, насколько хороша твоя последняя сделка»). Важно быть и профессиональным, и быстрым. Сейчас все важно. Нигде нельзя «проколоться».

Для того, чтобы координировать все отделы и всех сотрудников, мы придумали несколько очень интересных инструментов. Во-первых, два раза в год мы проводим так называемый leadership day. Мы собираем (последние четыре года в «Барвиха Luxury Village», там очень хорошо, спокойно и удобно) 20 наших директоров и 20 основных сотрудников, топ-продюсеров. Снимаем конференц-зал и приглашаем внешнего, но хорошо знакомого с нами коуча. Сверяем часы, обмениваемся мнениями: что нам нравится, а что нет, как нам дальше расти.

Для вовлечения еще большего круга людей в процесс роста компании мы также собираем от всех сотрудников идеи. Любые, от обновления библиотеки до увеличения эффективности печати на принтерах. Любой сотрудник может в «день открытых дверей» пообщаться с любым директором компании.

В такой открытости существуют, конечно, и риски. Прежде всего – риски при принятии решений. Поэтому я вовлекаю сотрудников и в этот процесс тоже. Для понимания причин и последствий тех или иных наших действий в конце каждого квартала я собираю людей и рассказываю им, где же мы находимся: достигли этого, сделали то-то... Мы показываем, кто первый, кто отстает. Никто не хочет быть в конце. Им стыдно быть неуспешными – и люди начинают пахать еще сильнее. А я им все с открытыми цифрами рассказываю, чего, кстати, вообще никто из конкурентов не делает! И каждый раз, когда я говорю, что мы сделали больше, чем за такой же период в прошлом году, мне страшно: а вдруг когда-нибудь мы сделаем чуть меньше?

Работать с лучшими

Мне намного удобнее иметь условно трех суперсильных брокеров, чем пятнадцать средних. Чем выше компетенция человека, тем больше он умеет решать и делать сам. И тем меньше на него нужно тратить времени боссу. Суперпрофи мы будем платить высокую комиссию, но наша прибыль от него технически все равно будет больше, чем от пяти менее подготовленных сотрудников: стоимость рабочих мест, время на обучение и контроль

– компания должна тратить на них больше времени и сил. И чем выше уровень человека, тем меньше внутренних издержек при работе с ним. Непрофессионал должен либо быстро доучиться и стать крутым, либо его просто съедят вместе с костями.

Бывает, человек работает год, получает зарплату 150 000 рублей, приносит нам в месяц 200 000 рублей и думает: «150 мне платят, 200 я приношу, значит я генерирую прибыль. Я молодец!» Но, дружище, твои 150 000 рублей – это не просто 1,8 млн в год, это еще плюс налог, плюс твоя доля в общих расходах: тебя же возят водители, тебе дается место, у тебя есть маркетинг, у тебя есть генеральный директор, недешевый, кстати. Поэтому ты должен зарабатывать не 2 млн, а 8-10, чтобы дать хотя бы миллиончик прибыли.

Кризис

Если говорить в терминах футбола, мы в 2009 году вышли из высшей лиги. А за последние пять лет не просто вернулись, а играем в лиге чемпионов. Это заслуга всей нашей команды. У нас менеджмент себя сам сделал. Их никто за волосы не тянул. Поэтому мы всегда людям рассказываем о наших успехах, о том, что мы классные. И это была самая, наверное, сложная для меня задача – убедить людей искренно чувствовать, что мы действительно лучшие.

Кризис учит постоянно следить за тремя вещами. Первое – чтобы у нас был хороший mood, настроение в офисе. Любую новость, удачную сделку нужно обязательно предавать огласке, чтобы люди ходили на работу не с мыслью «мы все умрем», а с убеждением, что «жалко, конечно, что не все из конкурентов выживают, но у нас-то как круто». Мы и правда крутые! В прошлом году заключили крупнейшую сделку за всю историю рынка недвижимости – продали небоскреб, целиком всю башню, 150 000 кв. м!

Второе. Очень важно следить за ростом доли рынка. Если ты не можешь вырастить оборот – расти долю. Когда рынок будет возвращаться, ты начнешь расти дальше.

И третье – следить за тем, чтобы у тебя доходы с расходами бились. То есть ты не можешь иметь хороший mood, с утра поить всех шампанским и при этом сидеть в минусе.

В кризис нам повезло больше, чем другим, потому что мы были к этому готовы. Нам посчастливилось эти «три кита» совместить. И когда нужно было выбрать точку роста, мы решили пойти ва-банк: начали развивать новые бизнесы: жилье, управление недвижимостью, управление строительством и отделкой.

В стройке мы за год сделали огромный рывок: мы помогаем контролировать строительство гипермаркетов в разных городах, от Поволжья до Архангельска, строим офисы для многих известных компаний. Например, в прошлом году совершили крупнейшую сделку на рынке аренды – пересадили Samsung в «Новинский пассаж», полностью подготовив для переезда офис в 10 000 кв. м.

Удача

Есть такой американский поп-социолог – Малькольм Гладуэлл. Он написал много книг об успешности и лидерстве. Рекомендую почитать, например, его «Гении и аутсайдеры» и «Переломный момент». Речь идет об отличии успешных и неуспешных людей и о том, в чем кроются причины этих отличий. Основной его вывод в том, что суперуспешными люди могут стать после того, как они потратили на занятия одной деятельностью 10 лет. В книге приводится масса примеров. Мне понравились примеры с Beatles, Гейтсом и канадскими хоккеистами.

Начну с простого – канадские хоккеисты. Если вы посмотрите сборную Канады по хоккею, то там иногда 80 или даже 90 % игроков родились с января по апрель. Объяснение, наверное, простое: встают на коньки обычно с четырех-пяти лет. Если ты родился в марте, а я в октябре, между нами полгода разницы. Для ребенка это немало – почти 15 % жизни. То есть, скорее всего, ты посильнее и покрупнее. Тебе будет легче заниматься. Если у тебя

есть еще хоть какой-то талант, тебя будут приглашать на дополнительные занятия. И опыт, который ты должен наработать за 10 000 часов, ты получишь раньше, чем я.

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.