

#КОНСАЛТИНГ

# МОНОЛОГИ О БИЗНЕСЕ



Алена Шевченко

**Монологи о бизнесе. Консалтинг**

«ЛитРес: Самиздат»

2017

## **Шевченко А. А.**

Монологи о бизнесе. Консалтинг / А. А. Шевченко — «ЛитРес: Самиздат», 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.

#КОНСАЛТИНГ

# МОНОЛОГИ О БИЗНЕСЕ



ОВ,

**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 (корректурa), 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.





0,5

**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*



ов,

**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 профессионального 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 ЕУ, 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.**



°в,

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 наблюдаю 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.**



о.в.

**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 апартментов, 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 апартменты, 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, самим 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 гра-

фики 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 искус-

ственно 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 потребности, 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!

## **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.