

Ильдар
Хусаинов

Сила управления

Э Т А Ж И

12+

Ильдар Борисович Хусаинов

Этажи. Сила управления

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=51765527

SelfPub; 2020

Аннотация

Как российской региональной компании выйти на международный рынок? От чего зависит успех бизнеса? Как на него влияет личность руководителя? Что важнее – высокая прибыль или возможность устанавливать собственные правила? На эти вопросы отвечает Ильдар Хусаинов – предприниматель и основатель риелторской компании «Этажи». Книга, которую вы держите в руках, – это рассказанная от первого лица история построения бизнес-системы. Начав свою деятельность в 2000 г. в Тюмени, сегодня компания «Этажи» имеет международный статус и является лидером рынка России. Читателей ждет подробный и откровенный рассказ о постепенном росте компании, обо всех этапах ее пути, о том, как зарождался бренд, осваивались и развивались новые направления. Уникальный опыт, которым делится автор, позволит не только пройти вместе с ним весь его путь, но и открыть для себя что-то новое, возможно, вдохновившись на перемены в собственной жизни.

Содержание

Введение	4
Часть 1	13
Глава 1	14
Глава 2	35
Глава 3	54
Часть 2	71
Глава 4	72
Глава 5	89
Глава 6	117
Глава 7	151
Конец ознакомительного фрагмента.	159

Введение

О чем эта книга? На первый взгляд, о многом. И в то же время – об одном: о предпринимательстве, вмещающем в себя множество понятий.

Она посвящена опыту риелторской компании «Этажи» – некогда маленькой фирмы, начавшей свою деятельность в 2000 году в подвальном помещении в Тюмени и выросшей до статуса международной компании, лидера рынка России, Белоруссии, Казахстана, работающей на момент написания книги в шести странах.

Это подробный и откровенный рассказ о постепенном росте компании, обо всех этапах ее пути, о том, как зарождался бренд, как осваивались и развивались новые направления: менеджмент, сфера IT, франчайзинг. Это история построения бизнес-системы, рассказанная от первого лица.

Перед вами книга об огромной команде «Этажей»: я рассказываю о влиянии личности в предпринимательстве на примере людей, которые вместе со мной развивали эту систему, силой своих знаний, интуиции и решительности направляя ее в нужное русло. Уверен: каждый сотрудник «Этажей» внес свой вклад в развитие компании, а значит, может по праву считать себя соавтором этой книги.



У головного офиса компании «Этажи». Август 2018-го

Наверняка среди читателей есть множество людей в сто раз талантливее меня, кто-то уже добился успеха, а кому-то просто чего-то не хватает, чтобы «выстрелить». Может быть, веры в себя или внутренней готовности пройти весь этот путь. Очень надеюсь, что, поделившись своим опытом, помогу обрести этим людям необходимый минимум уверенности. Я специально постарался не делать особый упор на специфику риелторского бизнеса, чтобы изложенная мной информация была актуальна для любой сферы предпринимательства.

Бизнес всегда тесно связан с личностью, с особенностями характера и мышления руководителя. Поэтому эта книга – обо мне. О создателе и руководителе компании, о работе, состоящей из ежедневной, не слишком бурной, но достаточно активной деятельности, из накопления управленческого опыта – опыта решений и ошибок. Кстати, ошибкам я уделил особое внимание, потому что они помогают расти. А чужие промахи полезны вдвойне: так вы приобретаете опыт, избегая собственных просчетов.

Во многом эта книга – о сбывшейся детской мечте. Может быть, мы не всегда это осознаем, но наша взрослая жизнь очень тесно связана с первыми шагами, когда зарождаются все наши комплексы и амбиции, закладываются привычки и способности. Вот почему именно в детстве следует искать ответы на многие «взрослые» вопросы.

Я рос в небогатой семье и хотел стать предпринимателем лет с двенадцати, когда еще самого понятия «предпринимательство» в России не существовало. Это были 1990-е годы; в Новом Уренгое, где мы жили, открывались первые цветочные ларьки и интернет-салоны. Я заходил в них, интересуясь не цветами и играми, а людьми, все это устроившими и организовавшими. Здесь стоит отметить, что в 1990-е большая часть предпринимателей имела отношение к криминальному миру, с которым лично мне не по пути. К сожалению, и сегодня многие россияне видят в предпринимателях «братков» из 1990-х, что, конечно, в корне неверно. **Поэтому эта**

книга – о настоящем предпринимательстве. Точнее, о симбиозе предпринимательства и управления, поскольку я не разделяю эти понятия.

К слову, долгое время я вообще не считал себя предпринимателем, потому что, собственно, задачи предпринимателя и инвестора занимали у меня не более 2–3 % рабочего времени. В первую очередь я был обычным управленцем, пусть и владельцем фирмы. Так что вопрос, о чем же эта книга в большей степени, о предпринимательстве или об управлении, я предлагаю решить самим читателям.

Как и большинство деловых людей России, я переживаю за будущее отечественного предпринимательства и бизнеса и не понимаю, почему к данной сфере у нас не относятся с должным вниманием. В России с предпринимательством связано множество мифов и атавистических представлений. Об одном из них я сказал выше. Другие же соотносятся, например, с тем, что предпринимателю сложно без хороших связей, особенно во власти, что он якобы должен обладать необыкновенной харизмой.

Между тем, проанализировав европейский и американский опыт, можно прийти к выводу: далеко не каждый предприниматель – человек с харизмой. Очень часто это интроверты, способные принимать эффективные решения. Я, например, склонен считать себя интровертом. Да, я не лишен харизмы. Но весь мой успех как бизнесмена связан не с ней, а с интеллектуальными и управленческими способностями.

Что касается связей, которые якобы необходимы любому предпринимателю, то позволю себе и с этим утверждением не согласиться. Большой системный бизнес не строится на связях и близости к власти, он строится на связях с клиентом. Никакая другая «близость» бизнесу не нужна.

Это настолько очевидно, что лет через десять, в 2030 году, читателей этой книги, уверен, рассмешит сама мысль о том, что когда-то всё решали связи и дружба с людьми «наверху». Я также надеюсь, что к тому времени значимость бизнеса в России будет оценена по достоинству. Ведь бизнес по большому счету уравнивает государственный аппарат, создавая альтернативную точку зрения в организации большинства процессов. В масштабе экономики отчетливо видно, что полноправное включение в нее бизнеса означает большую стабильность, устойчивое равновесие и увеличение конкуренции в области ресурсов и благ. Бизнес как достойная часть национальной экономики – это активная стимуляция развития сотрудников, а в итоге – рост доходов населения. Именно поэтому я глубоко убежден: бизнес необходимо поддерживать и любить.

Культура предпринимательства тесно связана с инновациями, которые помогают экономике страны расти. С каждым годом спрос на них увеличивается, а скорость внедрения влияет на все управленческие процессы, которые определяют качество нашей жизни. А где, как не в предпринимательстве, эта инновационная составляющая будет разви-

ваться? Поэтому всем нам необходимо реальными действиями, своим личным примером, опытом, даже самым скромным, показать: в предпринимательстве гораздо больше положительного, чем отрицательного.

Очень надеюсь, что, глядя на меня, кто-то из российских предпринимателей решится рассказать и о своем опыте. Чем больше книг мы напишем, тем сильнее будет авторитет предпринимательства, тем больше достойных бизнесменов придет в наши ряды.

Информационная политика очень важна! Только она изменит отрицательное отношение к сфере предпринимательства. Только мы сами, рассказав о своей работе, можем наглядно продемонстрировать, что есть люди, начинавшие действительно с нуля, прошедшие все этапы построения бизнес-систем, ощутившие все сложности на собственной шкуре, преодолевшие весь ад первых лет, когда работать приходилось по двадцать часов в сутки, при этом никого не обманывая, давая своей команде возможность стать сильнее, предоставляя клиентам качественный сервис и конкурентоспособную продукцию.

Эта книга о развитии. Хочу отметить, что инструментальное развитие – это не количество прочитанных книг и принятых решений. Данный термин включает в себя нечто большее: глубокое изучение и понимание того, как все работает, планомерный переход к решению более сложных структурных задач. На мой взгляд, это способность постоянно по-

вышать уровень своей продукции, умение сплотить профессионалов в сильную команду, способную свернуть горы. И, конечно, это всегда работа на более высокий результат.

Каждый, кто прочтет эту книгу, увидит, что я часто обращаюсь к двум понятиям: «было» и «стало». Каждому читателю стоит задать себе вопрос: «Почему, за счет чего произошло развитие?» В книге я попытался ответить на этот вопрос. Мне кажется, все дело – в умении смотреть в будущее. То, что кажется странным и ненормальным сегодня, завтра мы будем воспринимать как должное. Поэтому, наблюдая то или иное явление, нужно спросить себя: «А чем это станет для меня завтра?» Кстати, вот один из моих девизов: проецируя себя в будущее, я должен быть горд за себя нынешнего в любой момент времени. Это еще один из критериев развития.

Эта книга об ответственности. Несмотря на то что предпринимательство зачастую ассоциируется с риском и нестабильностью, я уверен: успех не бывает случайным, тем более на протяжении десятков лет. Успех – всегда результат огромной ответственности, которую надо брать на себя с первого дня, не ссылаясь на внешние факторы, не занимаясь поиском отговорок и не боясь упорной, каждодневной работы.

Мне было важно изложить на страницах этой книги свой опыт, рассказать о нем своим сотрудникам, коллегам по бизнесу, управленцам и просто поколению завтрашнего дня.

Убежден, что каждый достигнутый результат должен быть проанализирован и описан. Это позволяет тысячам людей пройти мой путь вместе со мной, в итоге, возможно, предложив миру нечто более ценное и глобальное.

Конечно, нет гарантий, что мой бизнес-опыт будет востребован в новой реальности. Но опыт человеческий, безусловно, никогда не устареет – на протяжении веков люди мало меняются. В отличие от технологий, рынка и государственного строя, все мы в самой своей основе, в своих внутренних потребностях и чувствах остаемся неизменными.

Эта книга – о жизненной философии предпринимателя. О том, что все мы живем не ради одной прибыли – у любого бизнесмена всегда есть более высокая цель. Должна быть. Открою маленький секрет: если вы будете вести дела грамотно, то очень быстро получите прибыль, и деньги сами по себе не будут представлять для вас интерес. Поэтому гораздо важнее иметь более высокую степень мотивации. Для всех она разная: кто-то нуждается в признании собственной эффективности, кто-то хочет поменять отрасль, а некоторые могут это делать для кого-то из своих близких. В любом случае кто бы что ни говорил, для каждого бизнесмена важна внешняя оценка, реакция мира на его деятельность.

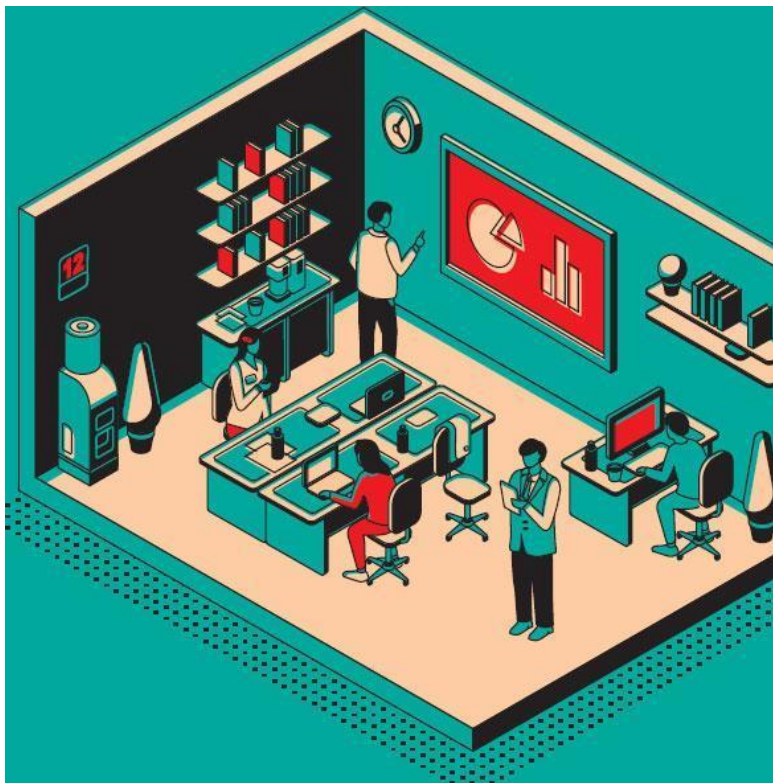
Сегодня предприниматель – это человек, который с помощью своего таланта и готовности создавать новую реальность объединяет вокруг себя соратников и единомышленников, предоставляя обществу качественную продукцию и

услуги. При этом в совокупности, коллективно они меняют общество, национальный менталитет. Эти преобразования привели в 2010 году к резкому скачку в развитии предпринимательства, и я уверен, что 2020-е годы станут периодом расцвета предпринимательской культуры.

Да, на пути к этим переменам пока больше слов, чем конкретных дел, но я вижу, как уже меняется мнение государства, общества в данном направлении. Я смотрю в будущее. И я верю в расцвет предпринимательства. Об этом моя книга.

Часть 1

Бизнес: начало



Глава 1

Первые шаги

Бизнесменами не рождаются, в этом я абсолютно уверен. Ими становятся, шаг за шагом обретая знания, опыт, стремление к развитию. И происходит это постепенно, на разных этапах жизни: сначала в голове возникает одна маленькая идея, затем – еще, еще... И однажды человек понимает, что хочет открыть свой бизнес.

Но одно желание, пусть и очень сильное, еще не гарантия успеха и даже не начало пути. К сожалению, согласно статистике, 92 % бизнесменов в России становятся банкротами в первые три года. От банкротства не застрахован даже большой и сильный бизнес: как показывает практика, попадая в руки неграмотных управленцев, он быстро сдает свои позиции.

Так с чего же следует начинать успешный бизнес? Для этого надо ответить на вопрос, для чего вы его хотите открыть.

Одна из самых распространенных причин начала предпринимательской деятельности – желание закрыть свои материальные потребности, хотя, согласно моему опыту, бизнес, открытый только ради прибыли, долго не живет. Иногда выделяют и такую причину – много свободного времени; это тот самый случай, когда богатые мужья открывают бизнес своим женам, чтобы те были всегда в тонусе, так сказать,

«на коне». И самая важная причина заключается в потребности открыть свое дело со своими правилами и порядком. То есть, достигнув определенного уровня зрелости, став полноценной личностью, вы понимаете, что у вас есть выбор: либо плыть по течению и жить как все, либо решить: «Нет! Я хочу сам управлять своим миром и отвечать за свои действия!»

Большинство людей живет по первому варианту – как все, соглашаясь со всеми условиями рутины бытия. Счастье управлять своим миром, устанавливать собственные правила дано единицам. Именно они создают крепкий и масштабный бизнес.

ПЕРВЫЕ ШАГИ: ОТ ПОКОЯ – К ДЕЙСТВИЮ

Что касается компании «Этажи», мне сложно сказать, какая из причин сыграла решающую роль в ее создании: агентство было открыто мной и моей мамой совместно. Это было коллективное решение, и у каждого были свои мотивы.

По большому счету из-за определенных семейных обстоятельств с восьми лет на меня было возложено гораздо больше ответственности, функций и задач, чем на моих сверстников. Азы бизнеса я постигал еще в школьные годы. Началось все с того, что моя мама, Елена Владимировна Хусаинова, приходила после обеда домой из поликлиники (она работала детским врачом) и шла на центральную площадь продавать бананы. Она брала их на реализацию. Я ей активно помогал.

Возможно, именно тогда у меня появилась такая любовь к предпринимательству. Уже через два года, в 16 лет, когда мы переехали в Тюмень, я работал продавцом и закупщиком на ее торговой точке – контейнере на рынке: с утра ездил по оптовым базам, загружал товар, затем торговал. Между прочим, накачал мускулатуру не хуже, чем у Сталлоне: вполне мог поднять 60 кг концентрированного молока и пронесть пару километров. Дело в том, что проезд на базу стоил 50 руб., за тележку тоже надо было платить, поэтому из экономии мы оставляли машину на въезде и несли товар на плечах. Этот бизнес просуществовал 2–3 года, до кризиса 1998 года, «обнулившего» все, что мы имели.

Потом у нашей семьи был автобус, ходивший по одному из тюменских маршрутов. В свободное от учебы время я контролировал кондуктора и водителя, летом сам работал кондуктором. Так продолжалось около трех лет – с 11 класса до второго курса моей учебы в Тюменском нефтегазовом университете (факультет менеджмента по специальности «Финансовый менеджмент и банки»).

Говоря об успехе в бизнесе, очень трудно решить, зависит ли он от школьных оценок. Лично я учился очень хорошо, в школе даже были конфликты с одноклассниками: на любой вопрос учителя я давал ответ настолько быстро, что другие просто не успевали продемонстрировать свои знания и получить хоть какую-то оценку. Но есть и другой пример: в моем классе учился парень, обладавший многими талантами,

острым и быстрым умом. И тем не менее его жизнь, скажем так, не сложилась...

Мы открыли свой бизнес в 1990-е годы. Мама работала в риелторской компании «Адвекс», мне было девятнадцать лет, и я активно помогал ей, одновременно получая первое высшее образование. И вот однажды вечером мама сказала: «Ильдар, давай откроем свое агентство».



Я в детстве с родителями и братом (слева): Хусаиновыми Борисом Биктемеровичем, Еленой Владимировной и Вильданом Борисовичем

Помню мамин стартовый запал – все ее идеи и проекты всегда сопровождались таким подъемом, энтузиазмом. Я тоже действую эмоционально, но наряду с этим склонен к постоянным внутренним размышлениям. Поэтому здесь у нас с ней получилась хорошая, интересная, рабочая связка. И вот девятнадцать лет назад мы с мамой пришли к согласию, сделав первый шаг на пути к «Этажам». Моя мама по праву должна считаться основателем компании, я скорее вначале выступал как младший партнер, хотя и придумал название и управлял с первого дня, но в первую очередь именно ее решимость помогла «Этажам» состояться.

Справедливо считается, что в любом деле первый шаг – самый трудный, порой люди долгие годы не решаются сделать его. Почему же это так сложно? Мой ответ таков: потому что первый шаг – это всегда **переход из состояния покоя в состояние движения.**

Простой пример. Трудно ли поддерживать движение автобуса, толкая его? Не очень – ведь он уже едет, пусть и не слишком быстро. Но попробуйте сдвинуть с места стоящий автобус! Так же в общих чертах выглядит модель поведения человека, готового начать что-то новое. Заставить катиться по дороге такую громадину?! Это кажется невозможным. Мы можем убить весь день, безрезультатно пытаясь сдвинуть с места автобус. Потому что, чтобы запустить большой процесс, необходимо накопить мощный внутренний потенциал, благодаря которому можно сдвинуть любую гору, постепен-

но запустив поступательное движение.

У нас был неплохой опыт и большое желание, поэтому 16 октября 2000 года появилась на свет наша компания «Этажи».

О ПАРТНЕРСТВЕ

Не имея стартового капитала, мы с мамой приняли решение строить партнерский бизнес с нашими коллегами – Галиной Васильевной и Андреем Валерьевичем Максимовыми. Собрались у них на квартире, чтобы обсудить детали, составить планы, многие из которых по прошествии лет кажутся смешными. Например, мы хотели, чтобы штат сотрудников включал аж 35 человек, не меньше, и допускали, что на этом можно и остановиться. Я всегда говорю: если хочешь рассмешить мир, составляй долгосрочные планы при открытии своего бизнеса. А еще, оглядываясь назад, могу сказать, что то наше первое решение было ошибочным.

Партнерство в предпринимательстве (как и в чисто человеческих отношениях) – один из самых важных аспектов. Благодаря надежным соратникам и единомышленникам мы получаем поддержку, избавляемся от всех страхов – главного стопора на пути к новому. Вспомните, ведь даже на дискотеку в юности мы ходили либо с проверенным другом, либо с девушкой. Одному было как-то не по себе! Когда мы вместе, мы делаем друг друга сильнее.

Точно так же это работает и в бизнесе. К примеру, расцвет британского предпринимательства во многом произошел благодаря хорошо налаженным партнерским отношениям. Российский же менталитет зачастую выражается кратким: «Я сам!». Среди наших предпринимателей бытует мнение, что работа в тандеме – это всегда ссоры, обман, неэффективность и вообще полный бардак.

Да, отбор людей, которые разделят с вами ваш путь, – дело очень ответственное и непростое. Но партнеры, достигшие определенного уровня зрелости, при доверии и взаимоподдержке намного быстрее добиваются успеха.

Обязательным условием хорошего партнерства является наличие между ними, как я это называю, «химии». «Химия» – это адекватность, взаимопонимание-взаимопроникновение в мир друг друга. Все будет хорошо, если бизнесмены, партнеры, коллеги понимают и уважают друг друга, если в коллективе царит командный дух. Свое управление я строю в первую очередь на этом. Думаю, никто не видит во мне классического директора, и это всегда было моей целью. Обладая в моей компании всеми полномочиями для принятия тех или иных решений, я предпочитаю договариваться со всеми и никогда не ставить ультиматумы. Все годы работы «Этажей» мы всегда приходили к согласию с директорами филиалов, франчайзи, с моим заместителем и рядовыми специалистами.

А вот с первыми партнерами по «Этажам» у нас «химии»

не было. Они оба – прекрасные и честные люди, но наши взгляды на ведение бизнеса различались кардинально: мы хотели развиваться, вкладывать средства в PR, чтобы сделать компанию большой и эффективной, а наши партнеры не видели в том особого смысла, предпочитая тратить свою долю на себя, без инвестиций в развитие «Этажей».

Уже в январе 2002 года стало очевидно, что расставание неизбежно. В то время я плохо спал, стало пошаливать сердце. Однако распрощались мы мирно: провели закрытый аукцион, где каждый написал сумму, которую готов отдать за «Этажи»; мы написали 204 000 руб., партнеры – 101 000. Так мы с мамой стали обладателями полного пакета акций компании. Правда (теперь в этом можно признаться) свои 204 000 руб. я буквально собирал по всему городу, и это был один из немногих случаев, когда я был должен огромную для меня на тот момент сумму.

Эта история так подействовала на меня, что первые пять лет деятельности «Этажей» я повторял всем и каждому, что больше никогда не буду работать с партнерами. Я был как тот герой анекдота, что отговаривал своего друга жениться: «Дурак, что ли? Я десять лет назад был женат – ничего хорошего!». Прошло время, и я понял, что был не прав: просто должным образом не изучил потенциальных партнеров, правильно не разделил полномочия, в итоге получив развод. Зато с этого, в принципе, не очень позитивного события началась самостоятельная история «Этажей».

Сегодня я от всей души благодарю Андрея Валерьевича и Галину Васильевну, без которых, возможно, мы с мамой никогда не решились бы открыть свою компанию. И это, кстати, одно из моих главных правил – всегда благодарить тех, с кем судьба сводит нас на том или ином этапе жизни, за бесценные уроки и уникальный опыт, который всегда приносит сотрудничество.

«ЭТАЖИ»: СИЛА НЕЙМИНГА

Название «Этажи» придумал я, причем буквально за десять минут. Ассоциации были простые и ясные: недвижимость – дом – рост – стремление вверх – поступательное развитие. А еще так называлась песня группы «Иванушки International», которую я очень люблю.

Мы с мамой позвонили на городской телефон – сотовых еще не было – нашим партнерам, предложив название. Они сначала восприняли идею нейтрально, но чуть позже оценили ее, за что я им особо благодарен. Название «Этажи» – отличное, емкое, краткое и, как показало время, более чем жизнеспособное.

Забавно, что в мае 2019 года «Иванушки» побывали у нас в офисе, где я лично рассказал им историю возникновения названия компании. Андрей Григорьев-Аполлонов был искренне впечатлен.

Нейминг – важнейшая часть маркетинговой стратегии

компании и отправная точка в формировании положительного образа на рынке. Сегодня при открытии любой компании первым делом заказывают нейминг и разработку фирменного стиля. В 2001 году мы не знали об этом и действовали больше интуитивно.

ИДЕАЛЬНОЕ НАЗВАНИЕ БРЕНДА СОГЛАСНО ПРАВИЛАМ НЕЙМИНГА:

- легко запоминается (закрепляется в памяти потребителя);
- дает представление о сфере деятельности компании;
- уникально, лаконично, не имеет негативных коннотаций;
- понятно для широкой аудитории и соответствует ее вкусам.

ПЛАНИРОВАНИЕ С ПЕРВЫХ ШАГОВ

Открывая бизнес, важно иметь четкий план деятельности с самых первых дней. Между тем проблема многих начинающих предпринимателей состоит в том, что они, смотря в будущее, разрабатывают стратегию продвижения на двадцать лет вперед, но при этом совершенно не представляют, что будут делать в настоящем – например, в текущем месяце. Поэтому мой совет: в первую очередь точно и ясно планируйте первые небольшие шаги. Это сделает ваши задачи менее

глобальными, а значит, более достижимыми, в итоге упростив движение вперед и увеличив эффективность каждого действия.

Что касается отклонений от плана, то мой личный метод борьбы с этим – «подключение третьих лиц». Проще говоря, я рассказываю о своих планах максимальному количеству человек, таким образом отрезая для себя пути к отступлению. Я делаю так, когда задача кажется слишком сложной и есть шанс не договориться с собой и сойти с дистанции. Это – мое тайное оружие на самый крайний случай, и, клянусь вам, оно работает! Чем важнее проблема, тем выше уровень ответственности, который я задаю сам себе, информируя о своих планах.



«Иванушки» в офисе «Этажей»

Например, приняв решение написать эту книгу, я сделал пост о ней на своей странице на Facebook, сообщив даже месяц, в котором состоится презентация. Если вы читаете эти

строки, значит, у меня все получилось.

ЦАРЬ ИЛИ РАБ?

Пожалуй, все начинающие предприниматели делают одну общую ошибку, пытаясь создать для самих себя образ директора – этакой важной особы со значимым положением и великими функциями. Увы, мечтам в стиле «Я – управленец, богатый и свободный» суждено разбиться о суровую реальность: первые два года вы не царь, но раб своего бизнеса, не имеющий ни свободы, ни денег, работающий по 20 часов в сутки, отказывая себе буквально во всем.



«Этажам» 3 месяца. Коллектив компании. Декабрь 2000-го

Я прекрасно помню, как тяжело все начиналось. Офис, в котором мы размещались первые два года, хоть и находился в центре города (единственный плюс), был самым непрезентабельным: подвальное помещение с крошечным окошечком, напоминавшим тюремное, где по вечерам я своими силами делал ремонт, а с полуночи до трех часов занимался предлистингом. Иногда едва не падал без сил от объемов работы и от того, что надо было совмещать все это с учебой. В такой же сложной ситуации был и мой брат, Вильдан Бори-

сович, который активно помогал с первого дня.

Это был самый сложный этап моей жизни. «Этажи» были созданы в 2000 году, а первый отпуск я позволил себе только одиннадцать лет спустя. Сегодня я сторонник разумного баланса между работой, семьей и спортом, работаю с 8.00 до 19.00 – просто могу себе это позволить. Правда, до сих пор беру всего 5 дней отпуска.

Работа в том подвальном офисе многому нас научила. К примеру, в 2001 году случился коллапс: в городе прошел сильный ливень, и наш подвал затопило. Вода поднялась до одного метра, мы буквально плавали, пытаюсь сохранить хоть что-то. Но в итоге спасли очень мало: техника, столы, документы (в те времена еще не делали электронных копий) – все было испорчено. А свободных денег в компании не было.

Так простой дождь отбросил нас назад в развитии, преподав важный урок: в жизни порою происходят события, подготовиться к которым просто невозможно – их не может предусмотреть даже самый четкий и подробный бизнес-план. Реальный риск (я уж не говорю про общеизвестные проблемы с различными надзорными инстанциями) всегда имеет место быть. Ничто не будет всегда идти гладко – к этому нужно быть заранее готовым.

НА ГРЕБНЕ ВОЛНЫ: ИСКУССТВО ПОЙМАТЬ ПОТОК

Все мы люди, не супермены, у нас меняются самочувствие и настроение, а на замену прекрасной работоспособности и драйву могут запросто прийти апатия и моральное бессилие. Жизнь – как зебра: черная полоса сменяется белой. Один и тот же человек сегодня может горы свернуть, а через пару дней погрузится в глубокую депрессию, хотя вроде бы ничего в его жизни не изменилось.

Совет, который я даю всем: не принимайте судьбоносных решений и не совершайте важных действий, если находитесь в отрицательном ритме.

Каждый прорыв происходит в период максимального эмоционального подъема, когда, четко и ясно сфокусировавшись на конкретной задаче, мы действительно способны свернуть горы. Это поток важно поймать (не перепутав с состоянием одномоментной эйфории!) и только на его волне делать выбор – любой, даже кажущийся несущественным, ведь зачастую мы недооцениваем реальную значимость того или иного события.

В естествознании есть понятие «точка бифуркации» – когда наша жизнь меняется коренным образом, но мы не понимаем значимости этих изменений, относясь к ним спокой-

но, как к некому плановому процессу. Между тем вся наша жизнь – это совокупность большого количества изменений, больших и малых. Мы словно строим дом: забиваем сваи, кладем стены... Все эти процессы иногда кажутся монотонными, может быть, даже скучными, а между тем мы закладываем фундамент своей жизни.

Каждый из нас при желании может вспомнить множество таких поворотов судьбы, примеров недооцененного выбора, имевшего в конечном итоге большое значение – новая работа, потеря старого или появление нового друга, встреча с человеком противоположного пола. Решение заняться бизнесом – процесс изменений такой же силы, как рождение ребенка или переезд в другой город. Поэтому очень важно сделать правильный выбор, точно ощутив, какой бизнес – ваш.

Но порой правильный ответ – это не открывать свой бизнес. Потому что я видел много поломанных судеб, когда человек, не обладая должной компетенцией или приходя с успешным опытом в госорганах или больших корпорациях, в собственном бизнесе терпел крах. Поэтому здесь я не стану утверждать, что пытаться быть бизнесменом – это обязательно, не у всех это получается. Нужно все взвесить, чтобы принять решение.

Представьте, что вы – консультант, нанятый для самого себя, и ваша задача – изучив данные и проанализировав их, верно оценить собственные ресурсы, отметив все плюсы и минусы. В плане эффективности начинать надо всегда с се-

бя.

Осознавал ли я, создавая «Этажи», насколько серьезен мой выбор? Нет. Осознаю ли я сейчас, что стою на пороге больших перемен? Да. Потому что я научился цифровать: изучаю документы, составляю схемы и графики, выводя формулу правильного выбора по результатам анализа данных. Я готов посвятить этому максимум своего времени. Получить пятидесятистраничный анализ ситуации и думать над ним столько, сколько нужно, – мой метод. Все решения, принятые мной в бизнесе, – результат обработки большого количества данных, а не ситуативного состояния.

На некоторых встречах в моей душе будто бомба взрывается – от услышанного меня просто разрывает. Но я никогда никому этого не покажу. Есть уровень эмоций, который лучше не демонстрировать – пусть они живут в тебе. Выдержка – это способность человека четко понимать грань: до этого уровня ты открыт, а дальше – вне зоны видимости.

Меня ничто так не выводит из себя, как человеческая неэффективность. Но я научился это принимать. И по мере развития как управленца у меня серьезно выросла степень этой выдержки. Первые годы я порой бывал резким с людьми, но сейчас постепенно прихожу к модели мудрого руководителя, который, даже если его бесит что-то, не скажет об этом, не будет давить. Конечно, критика нужна (и я об этом скажу позже) – это вопрос меры.

ЛЮБОВЬ КАК ДВИЖУЩАЯ СИЛА

В период, когда мама работала в «Этажах», она занималась операционными задачами, на мне же с первого дня была вся стратегия компании и принятие конечных решений.

И вот в определенный момент мы пришли к выводу, что Елене Владимировне лучше покинуть компанию. Как коллеги мы расстались в 2010 году; я включился в единоличное управление компанией, взяв на себя задачи и стратегического, и операционного менеджмента.

Я благодарен своей маме за то, что она сделала для меня, и за то, что вложила в «Этажи». Возможно, бизнес – не для нее, зато она оказалась прекрасной бабушкой для моих детей, которые, как я искренне надеюсь, благодаря ее заботам обойдут меня по жизни.

Рассказ был бы неполным без благодарности моему отцу, с которым у меня также прекрасные отношения. В 2003–2005 годах я получил от него финансовую поддержку на развитие «Этажей» в размере нескольких миллионов рублей. Могу точно сказать, что без этого компании было бы сложнее добиться серьезных результатов. Хотя мы ни копейки из этих денег не использовали, но сам факт их наличия сыграл важную роль. Я считаю, помощь родителей – это нормально. И сам всегда помогаю и буду стремиться помогать своим детям.

Из этого следует еще один важный совет для начинающих бизнесменов: если вы не любите свой бизнес, всерьез не трудитесь на него, результат будет несерьезным. Управление компанией – процесс, которому надо отдаваться целиком и полностью. Но личные силы и энергию следует ежедневно подзаряжать. Поэтому не меньшую важность в бизнесе играет крепкая семья, понимающая и уважающая ваше дело.

Все начинается с любви. Именно любовь дает силы и драйв, а управление без драйва (то есть без жизни) – это медленная или быстрая, но смерть.

Выбирая себе спутника жизни, как правило, мы понимаем, какие чувства к нему испытываем, принимая решение вполне осознанно. Мы знаем: если чувств нет – не будет и отношений, а вот если между мужчиной и женщиной вспыхивает искра, то неважно, сколько особенностей, странностей и недостатков у каждого из них – они все равно будут вместе.

Этот же катализатор срабатывает и в бизнесе – в этом я полностью убежден. Вот почему к выбору своего бизнеса нужно относиться точно так же, как к выбору человека, с которым вам предстоит прожить долгую жизнь. А насколько эта жизнь будет счастливой, зависит от вас и силы вашей взаимной любви.

В ДВУХ СЛОВАХ

- Желание управлять своим миром – основа самого

прочного и масштабного бизнеса. Бизнес, открытый только ради денег, долго не живет.

- Нет «химии» – нет партнерства.

- Хотите насмешить мир – планируйте глобально. Хотите быть эффективными – стройте краткосрочные планы.

- Ловите поток. Принимайте решения только на позитивной волне.

- Успешный бизнес бывает только по любви. Любите то, что вы делаете.

Глава 2

Безумство храбрых: риск и его последствия

«Безумству храбрых поем мы славу!» – и сегодня повторяем мы бессмертные слова Максима Горького из его знаменитой «Песни о соколе». «Трусость почти всегда вознаграждается, храбрость же – добродетель, которая чаще всего наказывается смертью», – очень точно заметил французский философ и писатель XIX века Эрнест Ренан.

Две эти, на первый взгляд, противоположные точки зрения в какой-то мере объединяет общее отношение к храбрости как к некому необдуманному действию, за которым следует неминуемая и порой жестокая расплата. Ведь и у Максима Горького сокол – положительный герой – насмерть разбивается о камни. То есть по большому счету оба высказывания – о том, что между понятиями «риск» и «крах» можно поставить знак равенства.

Иногда я привожу такой пример: представьте себе две скалы, расстояние между которыми составляет 5 м. Между ними – огненная лава. На одной стороне этой пропасти стоит человек, на другой лежит миллион долларов. Человеку говорят: «Перепрыгни пропасть, и миллион – твой». Человек перепрыгивает, забирает свою награду и точно так же, прыж-

ком, возвращается обратно. Свидетели аттракциона аплодируют ему. Кто же этот человек – герой, безумец или самоубийца?

На самом деле вопрос не такой сложный, каким кажется. Ответ зависит от личных способностей и подготовки прыгуна. Допустим, он – чемпион мира по прыжкам в длину, для которого предложенное расстояние – ерунда, мелочь, потому уверенность в победе изначально была стопроцентной. В таком случае рисковал не он, а организаторы конкурса, которые оказались столь недальновидны, что не учли участия профи с прекрасными данными.

Совсем другое дело, если личный рекорд нашего героя – 4 м 90 см, и для удачного исхода (и для сохранения собственной жизни) ему нужно превзойти свое предыдущее достижение. Полагаю, в таком случае его дети не поблагодарили бы отца за подобный способ заработать. Ну а если на прыжок решился бы человек с собственным рекордом 3 м 60 см, шансы на выживание которого были минимальны?.. Сами понимаете, во всех трех случаях ответ на вопрос «Герой, безумец или самоубийца?» будет разным.

Этот пример, на мой взгляд, отлично описывает, что такое риск и как к нему относиться. Да, риск присутствует везде, практически в любом нашем действии, а оценка его вероятности – эта та самая математика, которой бизнесмен должен овладеть в совершенстве.

Именно отсутствие навыка управления рисками, а также

неготовность рисковать и работать в условиях неопределенности являются причиной того, что большинство людей не хочет заниматься предпринимательством.

В нашем обществе вообще, в принципе, невысок интерес к предпринимательству. Недавно у меня была встреча с одиннадцатиклассниками – учащимися школы для талантливых детей, лучшими из лучших. Их было около 60 человек. Я спросил: «Ребята, кто из вас хочет быть предпринимателем?» Подняли руку только два человека. Причем, когда я попытался уточнить, хорошо ли все подумали, один тут же изменил свое решение и опустил руку. Это говорит о том, что рейтинг предпринимательства в нашем обществе крайне невысок.

Вероятно, это обусловлено менталитетом. За годы советской власти у россиян, работавших по распределению и за четко оговоренную зарплату, практически на генетическом уровне сформировался приоритет стабильности, который использует в своем курсе и нынешняя власть.

Представители поколения X¹, то есть люди, родившиеся в период 1961–1981 годов, и сегодня ждут от своей работы интеграции в корпоративную культуру, хотят четко знать все детали своей ежедневной работы и получать фиксированный

¹ «Теорию поколений» разработали американцы Уильям Штраус и Нил Хоув. Generations, их первая книга на данную тему, вышла в 1991 году и популяризировала идею о том, что люди определенной возрастной группы, выросшие в одинаковых исторических условиях, чаще всего разделяют особый набор убеждений, отношений, ценностей и моделей поведения.

оклад.

Запрос на стабильность хорошо иллюстрируется примером, в ходе которого людям показывали две закрытые шкатулки: пустую и содержащую крупную сумму денег (допустим, миллион долларов), предлагая либо сделать выбор и, возможно, остаться ни с чем, либо, не открывая шкатулки, сразу получить на руки сто тысяч долларов. Большинство людей отказывались от выбора и связанного с ним риска, выбирая сто тысяч долларов – меньше в пять раз условного среднего показателя, зато с гарантией. То есть для большинства лучше «синица в руках, чем журавль в небе».

Итак, мы выяснили, что сегодня мало кто хочет рисковать – из-за желания стабильности и общего невысокого благосостояния населения. К риску чаще склонны люди состоятельные, имеющие хорошие финансовые резервы.

Но при этом стоит учитывать и такой нюанс: в условиях дефицита людей, готовых рискнуть, эти «дефицитные» люди и будут получать сверхдоходы. Ведь риск прямо пропорционален доходности. Приведенный выше пример со шкатулкой иллюстрирует и этот тезис тоже: если есть дефицит способности рисковать, значит, будет сверхдоходность у тех, кто рискует (рис. 1.1).

Этот квадрат, созданный на основе моего личного опыта, дан для анализа ситуации и помощи предпринимателям в оценке своих способностей, а также для выбора верного вектора развития. На основе данной матрицы наглядно видно:

среди тех, кто действует, большая часть мало на что способны, а те, кто способен на многое, как правило, бездействуют. Именно поэтому говорят, что сегодня в России неконкурентоспособный рынок. Так что нелишне и повторить: сверхдоходы получают те, кто всегда готов пойти на риск (рис. 1.2).

Так что хочу отметить, что Максим Горький был абсолютно прав, слагая гимны «безумству храбрых». Умение рисковать – показатель не степени ума, а врожденного отношения к возможностям и стабильности. Предприниматель видит возможность там, где другие видят потери, а залог успеха любого рискованного дела заключается в умении человека управлять рисками.



Рис. 1.1. Анализ возможностей людей (создан на основе личного опыта автора)

Количество малых предприятий, млн шт.

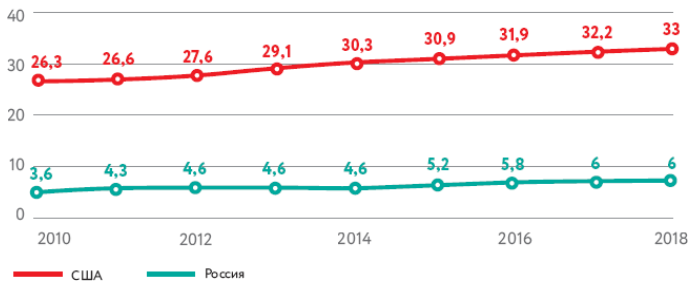


Рис. 1.2. Сравнение количества малых предприятий в Америке и России

МЕТРИКИ, МАТЕМАТИКА, СТАТИСТИКА

Чем же столь страшен риск? Тем, что, рискуя, вы можете не найти, а потерять. Никто не боится что-то не приобрести, то есть отсутствия приумножения. Страх всегда основывается именно на возможности потерь, и не важно, что входит в их число – деньги, репутация или здоровье. В этом и кроется ответ на вопрос, почему люди не любят рисковать: в раскладе «что выбираешь – заработать или рубль не потерять», большинство выберет второй вариант.

Один из способов управления рисками – это теория вероятности, раздел математики, изучающий закономерности, лежащие в основе массовых случайных событий и позволяющие судить о степени вероятности наступления одних собы-

тий по сравнению с другими. Закон распределения вероятностей вывел ученик Ньютона, английский математик французского происхождения Абрахам де Муавр; в разработку этого закона внесли существенный вклад математики Гаусс и Лаплас, жившие в XIX веке.

Простой пример. Какова вероятность, что монета, подброшенная 100 раз, ляжет орлом или решкой в пропорции ровно 50 на 50 (50 раз – орел, 50 раз – решка)? Большинство думает, что высокая. На самом же деле реальная вероятность может составить всего 7 % из 100. Вот пример, как это рассчитывается (рис. 1.3):

Один из родоначальников теории вероятности французский каноник Ришар де Фурниваль еще в XIII веке правильно подсчитал все возможные суммы очков после броска трех костей и указал количество способов, благодаря которым может получиться каждая из этих сумм.

К неверной оценке риска здесь ведет незнание статистических методов его оценки, определения его стоимости, под которой понимаются фактические убытки предпринимателя, затраты на снижение величины этих убытков или затраты по возмещению таких убытков и их последствий. Правильная оценка действительной стоимости риска позволяет объективно представлять объем возможных убытков и наметить пути к их предотвращению или уменьшению либо обеспечить их полное возмещение.

Чтобы минимизировать потери и быть уверенным в своих

решениях и действиях, предпринимателю важно постоянно использовать систему метрик – различных цифровых показателей бизнеса. Например, благодаря существованию развернутой системы метрик на телевидении (целевая аудитория тех или иных каналов, себестоимость минуты эфирного времени и т. д.) бизнес всегда инвестировал средства в рекламу именно на ТВ. Сегодня по метрикам телевидение догоняет интернет, который имеет еще больше возможностей при полной прозрачности всех процессов. А вот радио и печатные СМИ в этой гонке всегда отставали.

Словом, чем более качественна система метрик, тем точнее предприниматель может оценить взаимосвязь между действием и результатом, а значит, успешно управлять бюджетом для обеспечения максимальной отдачи.

Для предпринимателя важно постоянно наращивать систему метрик. Чем она богаче, тем меньше страх перед новым делом и возможными потерями, тем больше желание что-то делать. Именно поэтому сейчас мне относительно легко открыть еще один филиал – я уверен, что сделаю это. А вот начинающий предприниматель вряд ли придет к нам покупать франшизу: он пока не верит, что это вообще возможно. Ему мешает страх.

Формула Бернулли

При решении вероятностных задач часто приходится сталкиваться с ситуациями, в которых одно и то же испытание повторяется многократно и исход каждого испытания независим от исходов других. Такой эксперимент еще называется схемой повторных независимых испытаний или схемой Бернулли.

Какова вероятность того, что при 100 бросаниях монеты «орел» выпадет 50 раз?

$n = 100$, $p = 0,5$ (вероятность выпадения «орла» в каждом броске равна 0,5) и $k = 50$.

$$P_n(k) = C_n^k \cdot p^k \cdot (1 - p)^{n-k} \\ = \frac{n!}{k! \cdot (n-k)!} \cdot p^k \cdot (1 - p)^{n-k}$$

$$P(X) = P_{100}(50) = C_{100}(50) \cdot 0,5^{50} \cdot (1 - 0,5)^{100-50} = 0,0796$$

Рис. 1.3. Формула Бернулли

В 2007–2008 годах я стал задавать себе вопрос: почему я всего боюсь? Боюсь выйти на другие города, брать на работу сильных людей, боюсь требовать больше от своих сотрудников? Между тем ответ прост: потому что я совершал распространенную ошибку – не сразу научился правильно оценивать риск и гиперболизировал его, становясь наглядной иллюстрацией поговорки «у страха глаза велики».

ЦЕНА СТРАХА

Гипертрофирование риска, как и стремление к стабильности, я списываю на наш менталитет. Можно сказать, это «зашиито» в нашем генном коде. Между тем, согласно моему опыту, 98 % ситуаций, которые были оценены как рискованные, завершались благополучно. Один из наглядных примеров – аэрофобия: реальной аварией завершается один вылет

из 10 млн (если же брать только хорошие авиакомпании, эта цифра уменьшится до 1 вылета из 30 млн).

Недавно я, приняв решение застраховать свою жизнь, узнал, что, по версии страховой компании, для бизнесмена вероятность быть убитым в «разборках» в 300 раз выше, чем погибнуть в авиакатастрофе. То есть, по идее, мы должны, входя в самолет, чувствовать себя практически в безопасности. И тем не менее гораздо больший процент людей боится летать, и зачастую это те самые люди, что не испытывают страха, путешествуя по трассе на машине, где вероятность аварии существенно выше.

Гипертрофированный страх, обосновавшись в нашей голове, мешает нам жить. Его основа – это один из наших базовых инстинктов: инстинкт самосохранения. Именно благодаря ему мы, стараясь уберечься, заранее видим опасность. В этом смысле мы ничуть не изменились с первобытных времен.

А ведь последствия переоценки рисков – это не только страх, но и время, которое мы тратим на его «обслуживание». Один мой друг всегда начинает собираться в дорогу за два дня и приезжает в аэропорт раньше на полтора, а то и на два часа. Я же раздражаю его своей привычкой паковать чемодан за три минуты до выезда и оказываться у стойки регистрации рейсов за полчаса до вылета (на перроне вокзала – за пять минут до отправления). Мой друг считает, что я все делаю в последний момент, не учитывая непредвиден-

ных обстоятельств, а потому сильно рискую. Но это не так. Однажды я летел из Гонконга. Вылет был назначен на 10:00, между тем с 8:00 до 9:15 я успел провести важную встречу с местным агентством недвижимости. На этой встрече я был абсолютно спокоен, потому что с помощью дорожных карт заранее тщательно разработал свой маршрут, учтя возможность пробок на всех участках пути, уточнив у знакомых, вылетающих из Гонконга в такое же время, об очередях и интенсивности движения в аэропорту.

Нет, я никогда и ничего не делаю в последний момент. Я просто максимально рационально использую свое время. За все 38 лет своей жизни я не пропускал самолет или поезд. И перед всеми своими поездками я имею тот самый час, который теоретически могу провести в аэропорту или на вокзале, приехав заранее, но предпочитаю тратить его на что-то полезное и приятное. Например, на важную встречу или изучение города, в котором нахожусь. Я получаю преимущество за счет снижения границы риска, в то время как мой чрезмерно осторожный друг, боясь непредвиденных обстоятельств, теряет время на желании все контролировать. И если, допустим, за свою жизнь он совершит 1000 поездок, приезжая заранее и тратя на ожидание в среднем по два часа на каждый вылет, то это выльется в 84 дня, которые он просто просидел в аэропорту. По сравнению с риском опоздать пару раз на рейс это очень дорогая плата.

Да, не спорю, вероятность попасть в пробку и опоздать

на самолет действительно существует. Но сколько раз такое может случиться? А сколько времени вы потратите, пытаясь этого избежать? А потом – даже если вы опоздаете... Это так страшно?

Есть и другой пример подхода к рискам, более глобальный, – действия государств, использующих мягкий налоговый режим. Тот же Сингапур, снизив налоги, всего за пару лет получил суперэффект: сейчас это сверхсовременное государство с высоким средним доходом на душу населения. И хотя этот пример широко известен, другие государства не решаются его повторить, потому что велик страх: ведь нужно время на перестройку системы, на трансформацию, во время которой будет спад...

Словом, в бизнесе это работает точно так же: за отказ от риска и выбор безопасной «зеленой» зоны предприниматель платит гораздо больше, чем если бы решился зайти в желтую зону и разрешил себе умеренный риск.

ЖЕЛТАЯ ЗОНА: УМЕРЕННЫЙ РИСК

Зеленая, желтая и красные зоны существуют как в военной науке, так и в бизнесе, означая примерно одно и то же: красная зона – зона высокой опасности, в которой, если перейти к бизнес-науке, высока как вероятность блестящей реализации задуманного, так и масштаб последствий в случае неудачи.

Желтой зоной называют территорию за ближайшим непростреливаемым укрытием, где нет прямого огневого контакта с неприятелем, но есть его вероятность. В этой зоне высок шанс реализации задуманного без критичных последствий.

И, наконец, зеленая зона – полностью безопасная, свободная как от реализации задуманного, так и от последствий. Все как в песне: «Если у вас нету дома – пожары ему не страшны».

Большинство людей, боясь рисковать, предпочитают всегда оставаться в зеленой зоне. Существует небольшое количество безумцев, бросающихся без особой нужды в красную зону. Между тем самая продуктивная работа сосредоточена в желтой зоне умеренного риска. Пример такого риска – отдел IT в «Этажах», о котором я расскажу в следующих главах и который работает с учетом не настоящего, но будущего преимущества.

Еще один пример. Наша компания несет полную финансовую ответственность по сделке: если что-то пошло не так, мы покупаем клиенту квартиру, а с мошенниками разбираемся сами. Разумеется, вернуть деньги получается не всегда, бывает, что за год мы теряем на этом до 20 млн руб.

Перед принятием решения перейти на эту систему для нас было критично соотношение доходов и расходов. Конечно, риск существует всегда, но существует еще и доходная часть от риска, который компания берет на себя. Наши простые

расчеты показали: в случае принятия данного правила вероятность выплат составит примерно 1 % от выручки. В то же время наши маркетологи говорили о том, что мы получим выгоду в следующих направлениях: рост выручки на 9–12 % в сопоставимых вещах за счет этого конкурентного преимущества, увеличение конверсии на 10 % и сокращение текучести, повышение лояльности к компании с 8,5 до 9,2 условных баллов (по внутреннему анализу лояльности). Все это суммарно давало огромное преимущество. Кроме того, это оказалось даже более выгодно, чем мы предполагали, а себестоимость риска – меньше.

С самого начала мы не в полной мере учитывали фактор постоянной работы с этим показателем. И лишь в процессе работы научились управлять им, за счет чего сокращали риски и увеличивали доходную часть. Это стало удачным примером принятия риска, и в совокупности решение оказалось выгодным и прибыльным. Впоследствии я об этом буду еще говорить: важно понимать динамику развития процесса (рис. 1.4).

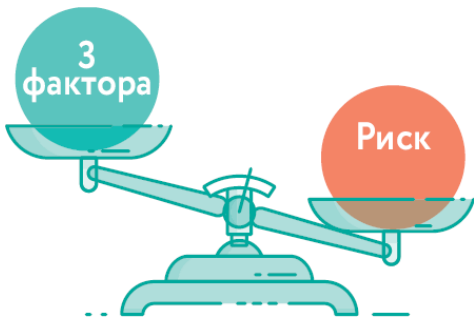


Рис. 1.4. Принятие риска

Сама идея взять на себя полную финансовую ответственность возникла однажды во время мозгового штурма, когда мы обсуждали, как еще улучшить нашу работу. Я спросил: «Сколько это может стоить?» – «Черт его знает, но, если десять квартир «стрельнет» за год, останемся без штанов», – ответили мне.

Тогда я принял решение установить лимит ответственности в 3 млн. Это были практически все свободные деньги компании, и моя команда тут же начала спорить. Я вообще склонен к разумному риску и был настроен решительно, до «входа в красную зону», но, бурно обсудив спорный вопрос, в итоге мы приняли вполне сбалансированное решение: сделать финансовую ответственность в 3 млн, но в договоре написать, что предусмотрен один случай в год, не больше. «Ильдар, ты же понимаешь, что, проработав десять лет, можешь просто так подарить десять миллионов и обанкро-

титься?» – спрашивали меня.

Разумеется, я все понимал. Это было управленческое решение, принятое на самой границе желтой и красной зон, и первые две-три недели после его принятия я чувствовал свою особую ответственность, лично проверяя каждую сделку. Потом мы наладили систему аудита. То есть раньше мы ни за что не отвечали, а теперь вдруг стали отвечать за все. И это полностью изменило бизнес-процессы.

Сейчас мы знаем все вероятности выплат и закладываем модель, согласно которой в самом критичном случае эти выплаты составят 0,2 % от выручки. Мы стали сильными. Но этого прогресса не случилось бы без нашей готовности пойти на риск.

Да, риск не должен часто заводить вас в красную зону. Когда сотруднику дается слишком большая для него ответственность, он, как правило, просто боится ошибиться. Право на риск – это один из тех ресурсов, который должен всегда быть и у руководителя (каким бы ни был уровень ответственности), и у всей команды: риск должен быть пропорционален ответственности. Если этот баланс выдержан, то риск становится экспериментом, и люди, чувствуя себя свободно, находят новые решения, экспериментируют и, что самое важное, действуют.

Помню один совет директоров, на котором мы обсуждали открытие нового филиала «Этажей». У нас уже было 20 офисов и были свободные ресурсы для открытия еще несколь-

ких. На этой встрече мы говорили, что рынок на спаде, что треть офисов работает плохо и мы еще не имеем достаточно опыта для развития этого направления. Нас это тормозило, хотя, если вспомнить, первый филиал мы открывали на все свободные деньги, которые были у компании. Мы рисковали, почти ничего не просчитывая, с одним простым желанием испробовать новое. А сейчас не могли двигаться! Тщательно все проанализировав, мы пришли к выводу: проблемы существуют, но, поскольку ресурсность нам позволяет, нужно двигаться вперед.

Ответственность не должна быть главенствующей при принятии решений – и в компании, и в голове управленца, потому что, когда зона риска не растет пропорционально доходам, начинается стагнация бизнеса.

УРОКИ БЭТМЕНА: НАВСТРЕЧУ СТРАХУ

Возвращаясь к теме моих страхов, признаюсь, что справиться с ними мне очень помог фильм Кристофера Нолана «Бэтмэн. Начало», в котором все страхи героя стали мощным драйвером его же роста. Режиссер предлагал свою версию известных событий, согласно которой Брюс Уэйн, будущий Бэтмен, с детства очень боялся летучих мышей. Став взрослым, он, преодолев свой страх, вошел в пещеру с летучими мышами. В итоге он стал супергероем, а летучую мышь (символ преодоленной слабости) взял за основу своего обра-

за.

Идти навстречу своему страху, в какой-то мере оседлать его – вот отличный рецепт преодоления. Ведь в том, чего мы боимся, заключена наша самая большая сила.

Осознав это, я подумал: «А чего, собственно, я боюсь? Почему даже не делаю никакой попытки? Что меня останавливает? Что я теряю?». Тогда мною было принято решение: десять лет действовать и поступать так, словно я ничего не боюсь. Надо отметить, что это были сложные годы – именно тогда у меня, к примеру, пытались отнять бизнес. Но я отвечал: «Ребята, делайте, что хотите: я никого не боюсь и все равно буду действовать своими методами. Я верю в то, что я прав, в то, что я эффективен, и будущее – за такими, как я, а не за такими, как вы».

Жизнь в формате отсутствия страха оправдала себя: буквально через год «Этажи» показали феноменальный результат. Можно сказать, что мое решение стало началом нового стиля жизни: с тех пор, только почувствовав страх, я просто иду ему навстречу (рис. 1.5).

Со временем риск коррелирует с уровнем ответственности. В начале пути у вас еще ничего нет, ваша ответственность невелика, терять по большому счету нечего, потому и рисковать гораздо проще. Но чем лучше идут дела, чем больше человек в компании потеряют в деньгах в случае вашего неверного решения, тем тщательнее вы будете все обдумывать, просчитывать и анализировать, прежде чем позволите

себе пойти на риск.

В ДВУХ СЛОВАХ

- Чем больше риск, тем выше доход.
- Действуйте в желтой зоне – зоне умеренного риска.
- Лучшие средства от страха – метрики, математика, статистика.
- 98 % ожидаемого риска не оправдывается.
- В том, чего мы боимся, заключается наша сила.
- Будущее – за смелыми.

Прирост выручки год к году

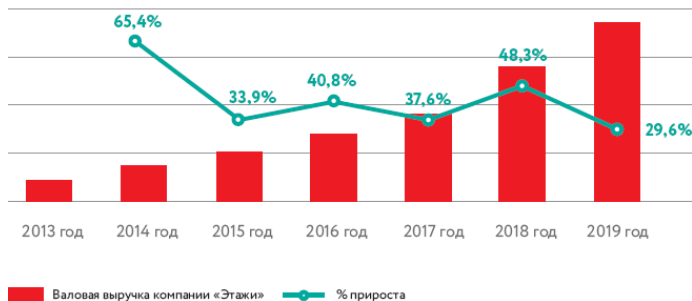


Рис. 1.5. Прирост выручки агентства «Этажи»

Глава 3

Эмоциональный интеллект в бизнесе

Возможно, тема главы выглядит немного странно: бизнес и эмоциональный интеллект – какая между ними связь? Между тем эмпатия играет огромную роль в предпринимательстве, особенно если речь идет о настоящих лидерах, обладающих сильной энергетической привлекательностью при коммуникации с людьми. Их эмоциональная сила настолько велика, что они притягивают к себе, как магнит.

Энергия разной силы есть в каждом из нас. Бывает, смотришь на человека и думаешь: он абсолютно никакой, ничего в нем нет. Но в кругу друзей этот человек словно вспыхивает, становится энергетическим ядром компании, вокруг которого фокусируется вся ее жизнь. Выходит, его «пустое» состояние было всего лишь реакцией на отсутствие среды и условий, которые помогли бы полноценно раскрыться, показать себя.

Эмоциональная сила есть в каждом из нас – надо только создать условия для ее реализации. Это как в школе: не бывает плохих предметов – бывают учителя, находящиеся не на своем месте. Сменился преподаватель географии – и вот уже вчерашний троечник вечерами вместо того, чтобы гонять по улицам, старательно раскрашивает карты мира.

Большой системе необходим большой выбор; хорошо, ес-

ли в компании собран весь спектр темпераментов и характеров. Но необходимо и то, что объединяет всех в единое целое. Когда я говорю «человек с горящими глазами», то в первую очередь имею в виду отношение к работе – оно должно быть общим у всех. При этом по жизни человек может быть угрюмым, нелюдимым, даже мрачным. Просто его энергия – внутренняя, а не внешняя.

Например, многих аналитиков не назовешь эмоциональными и свехобщительными, но в своей сфере, в плане инноваций и рабочих процессов, они демонстрируют удивительный драйв. Ученый, работающий чуть ли не 24 часа в сутки за своим компьютером и расчетами, вкладывающий душу в свои исследования, – это абсолютно наш человек.

К сожалению, эмоции, эмпатия, эмоциональный интеллект – темы для бизнеса исключительно важные – сегодня явно недооцениваются, игнорируются большей частью бизнес-литературы. Давайте поговорим об этом поподробнее.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА, НЕОБХОДИМЫЕ БИЗНЕСМЕНУ

1. Энергетическая активность

Один из наших ведущих менеджеров, самый успешный в компании, в одном из своих выступлений подчеркнул, что самое главное для него – блеск в глазах риелтора, а не то, как он сдал какой-либо тест. Если этот блеск присутствует, все будет хорошо, если же его нет – никакие знания не спасут.

И это правда. Иногда я думаю: где, в какой литературе описано, сколько стоит этот «блеск в глазах»? Потому что любые знания, навыки, ум не принесут пользы и успеха, если их обладатель энергетически опустошен, если в его взгляде и сердце нет огня. И это не голословное заявление. Я слишком часто вижу на практике, как люди с сильной энергетической активностью добиваются больше, чем технологически сильные, обладающие знаниями и оборудованием.

При этом мне кажется, что запас энергии, данный каждому из нас от рождения, не меняется с годами. Эту энергию можно разжечь, как огонь, но разгорится она только до определенного уровня. Людей, наделенных большой энергией,

тикой, я воспринимаю как обладателей некоего бесценного дара.

2. Увлеченность

Это важное состояние для любого бизнеса: вы должны получать особый кайф, быть по-хорошему взволнованными на пороге каждого начинания.

Определенный процент людей не получает эмоций от своих действий. Бизнесмены же устроены иначе: каждое их действие само по себе формирует эмоцию, и они испытывают эйфорию от процесса ведения своего бизнеса. Я замечал много раз, в том числе и по франчайзи, как увлеченность подпитывает человека и он получает от этого настоящую, ни с чем не сравнимую радость. Убежден, что без этой врожденной страсти бизнесмен не состоится.

3. Выдержка

Бизнесмен должен быть очень выдержанным, уравновешенным человеком, которого ничто не может вывести из себя.

У каждого из нас есть свой внутренний мир, наше личное пространство, куда мы никого не должны допускать, максимально защищая. Когда эта защита действительно существу-

ет и она достаточно прочна – что бы ни случилось (банкротство, давление, неудачи), мы останемся спокойными и способными на осмысленные действия.

Выдержка – прочный внутренний фундамент, без которого большие бизнес-достижения вряд ли возможны. И это повод задуматься над повышением своей эмоциональной стабильности для тех, кто ее не ощущает, выстраивая защиту своего эмоционального ядра буквально по кирпичику, чтобы события – удачи или неудачи – никогда не накрывали вас с головой.

Кстати, удачу я упомянул не зря. Именно большой успех – так называемые «медные трубы» – может стать испытанием посерьезнее, чем огонь и вода. Эйфория, на которую человек подсаживается, как на иглу, часто пробивает нашу внутреннюю защиту ощутимее, чем потрясения от падений.

Только глубинное внутреннее спокойствие позволит нам держать равновесие и воспринимать провалы как надежду на новый опыт, а успех – как результат плодотворной работы. Своими глазами видел десятки бизнесменов, которых погубил быстрый успех и неспособность справиться с «медными трубами».

4. Стремление к разнообразию

Все мы так устроены – нам очень хорошо живется в стабильной системе, когда известен каждый шаг и последую-

щий день в целом похож на предыдущий. Мы привыкаем к определенной последовательности действий: рисовая каша с утра, одна и та же любимая дорога на работу...

Однако человек должен стремиться к разнообразию во всем – в выборе пути, в методах и системах работы. Специалист, не испытывающий радости от смены состояния, даже будучи умным и надежным, ничего не добьется в «Этажах». Просто не хватит мощи.

Разнообразие придает мне силы, я постоянно ищу его: езжу разными дорогами, меняю каждые три месяца график планерок. Но в потоке изменений важно оставлять себе островок покоя. Например, я много лет работаю в одном и том же кабинете. Моя семья – это зона стабильности. Все остальное – вариативно.

5. Созидание нового

Это особое состояние, схожее со стремлением к разнообразию, потому что часто остается нереализованным опять-таки из-за страха. Мы хотим стабильности, а стабильность подразумевает отсутствие нового.

Привыкая к однообразному, безопасному течению дел, человек чисто психологически отвергает любые изменения: ведь созидание нового и сопряженные с ним перемены – это всегда риск, и значит – вероятность потерь, а не новых приобретений. Многие предприятия и фирмы останавливаются

в своем развитии, доходя до точки, когда гипотетические потери страшнее, чем возможные приобретения.

Каждый из нас рано или поздно подходит к этому пределу. Иногда мне кажется, что это случилось и со мной: я чувствую, как мой организм сопротивляется развитию. Возникают сотни причин, по которым я не могу, просто не должен начинать то или иное дело. И тогда я говорю себе: «Ясно, как это работает! Вот что происходит с людьми, которых ты сам критикуешь за то, что они не развиваются и не создают новое! Почувствуй себя на их месте».

В таких случаях я собираю экспертный совет и рассказываю о вопросе, который меня волнует. Я говорю: «Мне кажется, это остановит наше развитие. Прав я или нет?» Решение принимается после коллективного обсуждения, анализа всех за и против.

Энергия созидания очень важна, и нужно постоянно аккумулировать ее в себе. Страх как реакцию на перспективу новых решений я считаю опасным симптомом. К сожалению, он свойственен большинству при попытке внедрения изменений в любой области – от профессиональной до личной. Именно страх чаще всего останавливает созидание нового.

6. Страх

Прозвучит это, наверное, странно, но в свете того, что я успел сказать вначале, страх должен испытывать каждый че-

ловек. Не зря мудрые считали страх великим благом, ведь именно он делает нас осторожными, таким образом оберегая от смерти. Боясь простудиться, мы тепло одеваемся. Боясь банкротства, заранее просчитываем возможный риск. Человек, который ничего не боится, лишен важной составляющей и вряд ли будет успешен.

В бизнесе потенциальный страх должен испытывать каждый руководитель. Это дает зону ответственности, и предприниматель направляет ресурсы на закрытие возможных «черных дыр» – об этом я говорил подробно в предыдущей главе, посвященной риску.

Страх присутствует в моей жизни постоянно. Иногда мне стоит больших трудов договориться с самим собой, убедить себя, что та или иная проблема не так страшна, как кажется. Но именно за счет этого и возникает конкуренция: мозг, ощущая полноту страха, одновременно видит всю полноту возможностей. И чем выше эта полнота, тем выше конкуренция и тем лучше будет продукт принятия итогового решения.

7. Любовь

Последнее в моем списке, но не последнее по важности – чувство любви к своей работе, способность отдаваться ей без остатка. Без любви к тому, что ты делаешь, не будет развития и успеха.

При собеседовании я всегда пытаюсь определить степень влюбленности человека в его работу. Не в ту или иную компанию, а именно в дело, которым он занят. И если я чувствую, что мой собеседник этой влюбленностью не охвачен, я, скорее всего, не буду делать на него ставку, несмотря на самый высокий профессионализм. Компетентность и навыки можно наработать. Но отсутствие любви к работе – это как отсутствие самой жизни: не отдаваясь своему делу всем сердцем, человек ничего не получает взамен и развития не происходит.

Парфразируя мысль Сократа, можно сказать: когда человек любит свое дело, он найдет 100 способов решить конкретный вопрос – даже когда это кажется невозможным (выделит ресурсы, время, задержится после работы и даже отправится на край света за решением), а когда текущая деятельность безразлична, то у человека всегда находится причина, чтобы не делать. И ее будет достаточно, чтобы отказаться от работы.

То, в каком направлении мыслит человек, заметно сразу: если я чувствую эмоцию любви, то готов вложить в этого человека средства и ресурсы, поддерживая и помогая ему развиваться.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ЭМОЦИОНАЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ

Корпоративную культуру формируют все – и команда, и первое лицо компании – стилем своей коммуникации, подбором людей, акцентами и приоритетами.

У меня есть правило здороваться со всеми коллегами. Однажды на плановом мероприятии по обратной связи я услышал от ведущих риелторов: «Некоторые ваши заместители с нами не здороваются. Вы всегда делаете это, мы привыкли и считаем, что это правильно». Я видел, что люди искренне разочарованы. «Компания нас не ценит», – считали они.

Казалось бы, ну не поздоровались... Мелочь! Почему я, первое лицо компании, должен заниматься этим вопросом? Да потому что регулировать такие моменты – важная часть моей работы. Это то, что отличает пятизвездочный отель: с гостями будет здороваться даже уборщица. Эти маленькие кирпичики и создают настоящую корпоративную культуру.

Тогда я провел беседу со своими заместителями, узнал, почему они не здоровались, объяснил, почему это важно, и рассказал про формирование энергетического взаимодействия, которое делает жизнь компании легче и приятней.

Также для меня важно, чтобы люди на совещаниях чувствовали себя словно на собственной кухне, свободно обсуждая различные вопросы, высказываясь, рассуждая. Иногда я

вижу, что мой статус смущает людей, и тогда я делаю все, чтобы человек чувствовал себя уверенно, стараюсь показать, что я такой же, как он. Мы все похожи. Это и есть важная составляющая корпоративной культуры «Этажей».

Еще одно наше правило: топ-менеджеры и мои заместители не сидят в отдельных кабинетах. Открывая офисы в других городах, мы выставляем такое же требование – отсутствие собственных кабинетов у топов. Имеющиеся кабинеты используются только для переговоров и совещаний. В остальное время руководители доступны для всех сотрудников, максимум времени находясь в open-space.

Через некоторое время даже противники этого правила привыкают к открытости, к тому, как много вопросов можно прояснить и как много полезных решений принять иногда в считанные секунды – в лифте, на лестнице, на собрании, в очереди на выход из конференц-зала. В мой кабинет дверь открыта всегда. Наша компания огромна, но, если я свободен, приму любого. Хотя в кабинете я бываю редко, мой кабинет служит в основном для официальных мероприятий.

Для поддержания внутренней культуры компании также важно вкладывать в развитие каждого сотрудника. Мы готовы развивать всех, даже предполагая, что человек, возможно, покинет нас. Смена места работы не является для нас закрытой темой – наоборот, мы радуемся, если нашим людям делают более перспективные предложения. Это означает, что мы как сильная система дали отличное развитие это-

му человеку.

Итак, корпоративная культура компании включает в себя развитие, эмоции и эмпатию, и преимущество этой культуры заключается в том, что ее невозможно отнять, скопировать или присвоить. Она всегда только ваша и всегда уникальна.

Еще одно важное понятие, входящее в корпоративную культуру, – эмоциональность компании, то есть совокупность эмоциональности всех сотрудников. Хотите, чтоб ваша компания не развивалась? Возьмите на работу десять людей, эмоционально не вовлеченных в работу.

Современная организация эмоционального вовлечения зависит от руководителя. Именно он определяет, порой интуитивно, подходят ли данные сотрудники к решению тех или иных задач и как они будут взаимодействовать. Чтобы понять степень эмоциональности компании и вовлеченности людей, а также уровень управления и нюансы корпоративной культуры, иногда достаточно посетить любое совещание: по одному «перегляду» между сотрудниками можно понять многое.

Не стану утверждать, что понял это сразу. Первое время я, как неэффективный руководитель, пытался поделиться с коллегами своей эмоциональной волной. Мне казалось: если я не понимаю человека, значит, с ним что-то не так. Сейчас я думаю с точностью до наоборот: если я его не понимаю, значит, что-то не так со мной. Точнее – с моей способностью познать человека, найти ту область, где он будет максималь-

но эффективен, и создать для него правильные мотиваторы. Это эволюция длилась 15 лет, и сегодня я убежден, что к любому человеку можно найти подход. Я его нахожу – на практике. На данный момент в компании нет человека, с которым у меня были бы проблемы.

Большую роль в установлении хорошей коммуникации играет откровенный разговор. Невозможно понять человека без прямого общения с ним. Даже психологи советуют: побеседуйте – сразу станет легче. Я же остаюсь при своем мнении, утверждая, что все люди на самом деле хотят работать и получать удовольствие от работы, а конфликты и недопонимание возникают на почве неправильного или искаженного восприятия другого человека. Хороший, глубинный диалог с коллегой помогает выявить, где в вашей коммуникации возникли «черные дыры». Анализируя свой опыт, я выделил пять моментов, при которых эти «черные дыры» могут возникнуть.

1. Нечетко понимаются ключевые мотиваторы сотрудника. Ты апеллируешь к одному, а им движет другое.

2. Неверно оцениваются ресурсы сотрудника. Руководитель обладает всеми полномочиями, и ему сложно понять, почему человек, не имеющий таких же, как у него, жизненного опыта и знаний, выполняет задание медленней или менее качественно. Да, то, что один человек делает легко,

другому дается сложнее. Не потому, что он плохой специалист, – просто у него другая ресурсная база.

3. Интерпретации в диалоге. У каждого из нас свой понятийный аппарат, отличный от других. Есть исследования, подтверждающие, что ваш собеседник может слышать и интерпретировать ваши слова совсем иначе, чем вам бы хотелось. Чувствуя, что диалог между мной и моим собеседником не выстраивается, я увеличиваю время общения, чтобы максимально сократить зону непонимания, применяю особые техники разговора. Я не любитель длинных совещаний и встреч, но, если нужно, могу беседовать с человеком в течение часа, а то и больше.

4. Не учитываются психологические особенности собеседника. Конечно, обладатель высокого уровня эмоционального интеллекта может договориться с каждым. Но при этом в общении важно учитывать психологические особенности каждого, понимать, что та или иная реакция, возможно, даже негативная, не означает, что человек плох, просто так работает его внутренний механизм восприятия. Было бы ошибкой управлять коллективом так, будто его составляют образцы некоего усредненного человека.

5. Отсутствие обратной связи. Если ваш коллега во время не получит обратную связь от вас, если у него будут

основания предполагать, что речь идет о критике его работы, то, чувствуя, что что-то идет не так, он будет по-своему домысливать вашу реакцию и интерпретировать ее в рамках своего смыслового поля. В результате он обозначит себе неверные пути выхода из кризиса, которого, возможно, на самом деле нет вообще.

Руководитель, понимающий все это, решает все вопросы грамотно, не допуская личных конфликтов. Если понимания не удастся достичь, я включаю принятие. Ведь контакт, не установленный руководителем, дорого ему обойдется. Я искренне уверен, что конфликт, управленческий или семейный, возможен только между двумя слабыми людьми. Если хоть один из них силен, он не допустит подобной ситуации. Поэтому конфликты с подчиненными для меня – первый признак слабости руководителя.

Меня часто спрашивают: «Разве увольнение – не конфликт?». Нет, увольнение – это бизнес-процесс. Конфликт возникает, когда один из его участников эмоционально вовлечен в процесс выяснения отношений. Как говорится, то, что эмоционально задевает тебя, на самом деле управляет тобой. У нас же даже при увольнении люди уходят мирно: никто никогда не хлопал дверью, а это – верный признак эмоциональной стабильности компании.

Задача руководителя сегодня – принимая сотрудника на

работу, смотреть не только на его компетентность в работе, но и оценивать мощность его эмоционального сигнала. Идеальный кандидат – человек, умеющий сохранить внутренний баланс, энергичный, эмоциональный, но способный оставаться адекватным при любом конфликте. При сбоех в эмоциональности компании директор может взять на работу не самого лучшего, но энергетически богатого специалиста.

На вопрос, насколько сложно построить успешную корпоративную культуру, я отвечаю: да, сложно. Это нетривиальная задача, ведь речь идет о создании и поддержании эмоционального настроя всей системы.

В «Этажах», к примеру, запрещено материться: за нецензурную брань на рабочем месте мы увольняем сразу и без разговоров. То же и с курением, запрет на которое распространяется не только в офисе, но и в радиусе 100 м от него. Был случай, когда один из наших риелторов не просто нарушил этот запрет, но и выставил пост в соцсети с фотографией, на которой он курит кальян в офисе «Этажей», и подписью: «Мне все можно». На следующий день мы уволили не только его, но и еще двоих сотрудников, которые поставили лайки к данному посту.

Жестко увольнять за лайки? Вовсе нет. После я поговорил с сотрудниками, рассказав о том, как это отражается на компании. Абсолютное большинство поддержало, и больше подобных постов не появлялось.

Публичные пространства – например, соцсети – также

входят в зону корпоративной культуры. И надо не бояться на нее влиять, действовать быстро и решительно: от позиции первого лица многое зависит. Да и в поведение и лексику человека на собственной кухне мы не имеем права вмешиваться. Однако не стоит забывать, что окружение и бытие определяют сознание. Большую часть времени наш человек проводит в бизнесе, впитывая его правила, и если он меняется, то меняется и его быт. Он будет стараться вести себя достойно в любой ситуации, в том числе и на собственной кухне.

Если раньше государство позиционировало семью как ячейку общества, то сегодня ячейкой общества является бизнес. Поэтому вопрос развития правильной корпоративной культуры столь важен для нас: ведь, по сути, мы делаем вклад в развитие культуры всей России.

В ДВУХ СЛОВАХ

- Помните об эмпатии!
- Активность, увлеченность, выдержанность, стремление к разнообразию, созидание нового, страх, любовь – семь важных составляющих эмоционального интеллекта, необходимые каждому бизнесмену.
- Испорченные отношения с сотрудниками – первый признак слабости руководителя.
- Формируйте правильную эмоциональность компании.

Часть 2

От эмоций к системе: рождение структуры



Глава 4

Финансовая грамотность: бережливость и право на риск

Хотя я говорил, что все мы созданы для работы и не можем без нее, статистика гласит: 90 % людей, получая доход, к примеру, в 300 000 руб. в месяц, занимались бы чем-то другим, но не той деятельностью, которой они заняты сейчас. Объяснение тут простое. Во-первых, по-настоящему любят свою работу в лучшем случае 10 % людей. Во-вторых, деньги являются самым дефицитным из четырех типов ресурсов, традиционно выделяемых в бизнесе: человеческого, материального, инновационного и, собственно, финансового (лично я бы добавил сюда еще право на риск).

Сегодня часто можно услышать, что все можно купить за деньги. В мире бизнеса это верно лишь отчасти: не то чтобы купить, но многое себе позволить вы сможете, лишь обладая хорошей финансовой базой и (что гораздо важнее) не забывая о таком понятии, как финансовый менеджмент. Условно любую компанию можно представить как растущий организм, который чувствует себя хорошо, когда расходует меньше ресурсов, чем получает; здесь очень важно уметь находить баланс.

Как правило, практически любой начинающий предпри-

ниматель сталкивается с дилеммой: с одной стороны, он хочет вложить в компанию максимум средств на максимально долгий срок, с другой – на старте средства очень ограничены, и эту суровую правду красноречиво демонстрируют финансовые отчеты.

Помню свои первые годы в бизнесе: мне хотелось все самое лучшее – крутых профессионалов, мощнейшие компьютеры. Приходилось себя «притормаживать»: какие компьютеры, тут бы концы с концами свести! Эта двойственность рождает мощнейшее психоэмоциональное напряжение, преодолеть которое начинающему предпринимателю не всегда под силу.

А вот по мере роста больших систем перед владельцем предприятия встает проблема прямо противоположная: денег слишком много, и очень хочется приобретать все супер-дорогое – кабинет в 150 м², самый новый автомобиль с личным водителем, посещать дорогие рестораны...

Сохранять баланс между этими двумя состояниями – значит обладать большой финансовой ответственностью.

УРОКИ СКРУДЖА

Как-то мой приятель (тоже предприниматель) сообщил, что получил от своего бизнеса прибыль в 5 млн руб. (это все, что у него было на тот момент); на эти деньги он хотел купить себе автомобиль «Лексус».

В ответ я честно сказал, что данное решение нахожу неадекватным, и на этом наш разговор завершился. Однако ночью я долго не мог уснуть, думая об этой ситуации, а наутро пошел к приятелю и принялся отговаривать его с новыми силами. В результате от покупки дорогого автомобиля он отказался, а спустя некоторое время искренне поблагодарил меня за своевременную «прокачку мозгов».

Почему же его решение задело меня настолько, что буквально лишило сна? Потому что финансы компании – это, по большому счету, результат работы всего коллектива, право управления которым получает руководитель или собственник. Грамотно распорядиться этими деньгами, преодолеть соблазны – огромная ответственность. Ведь в российском менталитете деньги компании принадлежат ее владельцу: хозяин – барин! Но люди, что работают рядом с вами, ваши коллеги, партнеры и сотрудники, видят, как вы поступаете с деньгами, и оценивают вашу финансовую интеллигентность по тому, вкладываете ли вы деньги в развитие компании или спускаете все на себя любимого. От выводов, к которым они придут, напрямую зависит эффективность работы всей вашей команды.

Правило «Если есть деньги, нельзя легкомысленно тратить их на собственные удовольствия» я установил для себя очень рано. В детстве моим любимым героем был Скрудж МакДак: я тоже никогда не видел смысла в лишних тратах и всегда был склонен к накопительству. Поэтому, несмотря на

то, что мы были не самой богатой семьей, у меня всегда имелись неплохие средства. Из поездок на соревнования я всегда привозил деньги, которые нам выдавали как суточные. А много позже, уже будучи долларовым миллионером, ездил на скромном автомобиле «ВАЗ-2106». Можно также отметить, что и мебель в моем кабинете я не меняю вот уже восемнадцать лет. Зачем, раз она в хорошем состоянии и прекрасно выполняет свои функции?

Такая бережливость переносится и на политику компании. Сейчас у нас нет кредитов и созданы большие финансовые резервы, обеспечивающие необходимый уровень надежности. Подробнее об этом мы еще поговорим в главе «Финансы», но здесь важно отметить: компании удалось привить культуру бережливости, выдержав тонкую границу с желанием потреблять.

Финансы предприятия – это энергия, которую надо беречь, использовать с умом. Всем нам приходилось слышать: «Один раз живем!» Я же считаю, что залогом долгой и успешной жизни является способность сдерживать легкомысленные траты, чтобы в будущем разумно использовать имеющийся ресурс. Тот, кто умеет, не тратя сразу, инвестировать свои средства в будущее, всегда живет лучше того, кто не умеет ждать и хочет жить на полную катушку, здесь и сейчас.

Руководитель должен осознавать всю меру лежащей на нем финансовой ответственности, используя средства мак-

симально эффективно. Это вдвойне сложно, если у человека есть внутренняя потребность все тут же потратить. В таком случае ему стоит поискать причины этого: неумное желание «спустить все деньги» – как правило, индикатор серьезной психологической проблемы.

Мне повезло: умея экономить, я был напрочь лишен тяги к дорогим вещам. Согласно своему правилу, я могу потратить максимум 10 % от того, что зарабатываю. Это «правило десяти процентов» привело к тому, что сейчас я могу позволить себе, в принципе, все что угодно. Но для этого мне пришлось, начав бизнес с 1200 долл. (это был 2000 год, когда 1 м² жилья стоил 100 долл.), около 15 лет не прикасаться к заработанным деньгам, реинвестировать всю прибыль в компанию.

Стремиться к накопительству или нет – универсального рецепта не существует. Все зависит от конкретного бизнеса и его правил. Одним важны собственные финансовые резервы, другим же (например, строителям) – размер возможного кредитного плеча и доступность кредитной линии. То есть при выработке собственной финансовой стратегии всегда важно учитывать нюансы модели и организации бизнес-процессов своей компании – каждый бизнес уникален.

Мы очень быстро поняли, что для нас стратегия заключается в поддержании достаточного права на риск, которое, в свою очередь, является следствием наличия свободного капитала. Придя к данному выводу, мы сделали все возмож-

ное, чтобы с помощью финансов расширить свое право на риск. В нашей компании нормально иметь такие финансовые резервы, благодаря которым можно позволить себе в 5–6 раз больше инвестиций.

Представьте, на какой уровень развития можно подняться, если в распоряжении есть 12 месячных оборотов компании! Многие наши победы были обусловлены тем, что мы могли позволить себе рисковать, имея свободный капитал и уверенность, которую он обеспечивал.

КРЕДИТЫ. ЗА И ПРОТИВ

Один знакомый рассказал интересную историю: на его рабочего, съездившего в отпуск, спустя год стали приходить судебные исполнительные листы. Пришлось поговорить с парнем; он рассказал, что познакомился с девушкой, уговорившей его взять кредит в 300 000 руб. – на эти деньги они и отправились отдыхать. Неделя прошла, как в раю, после чего прекрасная дама исчезла, оставив своего героя с нагрузкой в виде солидного кредита под огромный процент.

«Ты хоть счастлив?» – спросил незадачливого рыцаря мой знакомый. Тот лишь грустно кивнул в ответ. Мой знакомый считает, что все участники этой ситуации получили свое: девушка – отдых за чужой счет, «рыцарь» – ее общество, а банк – свои проценты. Все счастливы и довольны. Просто «рыцарь» оплачивает свое счастье до сих пор.

Меня часто спрашивают о пользе и вреде кредитования. Я отвечаю, что это лекарство, полезное в строго определенной дозе и вредное (иногда смертельно) в случае передозировки.

Кстати, интересный момент. В 2000 году, когда «Этажи» только начинали свою деятельность, кредитование как институт экономики еще не получило должного развития: было сложно и дорого. Поэтому многие предприниматели старой закалки, с которыми я по-прежнему много общаюсь, как и в те далекие годы, сегодня строго придерживаются принципа полагаться только на свои деньги: «Не возьму ни копейки!» Это правило, ради следования которому они жертвуют темпами развития своего дела. Я же предпочитаю не иметь предубеждений и действовать, принимать решения, исходя из конкретных обстоятельств.

Руководитель должен уметь балансировать. У разных бизнесов разное оптимальное соотношение прибыли и кредиторской задолженности. К примеру, есть строительные компании, работающие без кредитов, а есть те, что работают с коэффициентом 5 к чистой прибыли, то есть у них объем кредитов на балансе в пять раз превышает чистую годовую прибыль.

Проводя анализ и оценку эффективности бизнеса, я вижу, что в отношении кредитов и займов не существует универсального рецепта. Всегда есть обстоятельства места и времени, на основании которых мы и принимаем решения.

В 2013 году, когда мы занимали один кабинет на пя-

том этаже здания (которое впоследствии выкупили практически целиком), мне сообщили, что на второй этаж в качестве арендодателя собираются въехать наши конкуренты. Новость была не слишком приятной. Однако вскоре меня пригласил к себе собственник второго этажа, предложив купить его площади за 140 млн руб., что составляло 83 000 руб. за м². Для помещения, расположенного в центре города, это была очень небольшая цена, но у нас в компании на тот момент было только 5 млн руб. «У меня нет денег», – сказал я. «Поищите», – ответил собственник.

Неделю я пребывал в плохом настроении, размышляя, каким образом выйти из ситуации. Созвал управляющий совет, который, конечно, скептически отнесся к самой идее покупки: на какие деньги?! В банке я тоже не нашел понимания: наш бизнес на тот момент считался недостаточно доходным.

Однако идея покупки меня не отпускала. Все факторы были «за» – отличная цена, помещение, используемое для бизнеса, опасение, что этой возможностью воспользуются наши конкуренты. Спасибо банку ВТБ, который спустя три месяца пошел нам навстречу: мы взяли 140 млн руб. кредита, заложив банку все, что только возможно, включая все квартиры, где проживали члены моей семьи (мы с женой, моя мама, брат и даже хорошая знакомая).

А в начале 2013 года случился кризис. Первое полугодие на рынке недвижимости было очень плохим. Плюс нам пред-

стояло переезжать в офис, который мы только что купили и где был нужен ремонт. У нас значительно выросли издержки. Кредит надо было платить, но денег не было вообще. «Да, не очень удачный я менеджер», – думал я, особенно когда история с арендой и конкурентами не подтвердилась, оказавшись лишь слухами.

Но в конечном итоге покупка данного помещения обернулась огромной выгодой. Новый большой современный офис, занимающий целый этаж, стал отличной презентацией нашего бизнеса для потенциальных франчайзи и причиной более серьезных отношений к работе для наших сотрудников.

Раньше я не придавал значения величине и представительности офиса, но своими глазами увидел, как меняется отношение к работе, когда люди осознают масштаб бизнеса, к которому причастны. Это положительным образом сказалось на эффективности: в 2014 году мы вышли на рекордный уровень продаж риелторских услуг.

ФИНАНСЫ КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

В бизнесе выделяется восемь взаимосвязанных плоскостей: финансы, продажи, HR, маркетинг, кадрово-организационные вопросы, материально-технические вопросы, IT и партнерское взаимодействие. Каждая из них имеет разную степень воздействия на тот или иной бизнес-процесс; пони-

мать причинно-следственные связи, приоритеты и механизм такого воздействия — это и есть, по моему мнению, высшее искусство управления.

К примеру, понимая, что финансы в вашем бизнесе не так важны, как, например, кадры, вы подстраиваете под это сразу несколько управленческих решений: обеспечиваете силу команды данного направления, наделяете необходимым объемом ресурсов, инвестируете личное время, оцениваете степень риска, которую вы можете себе позволить.

Найти эту правильную конфигурацию плоскостей в той сфере, которой вы занимаетесь, на мой взгляд, очень сложно. Например, роль финансов в риелторском бизнесе не очевидна, а умение определить их важность и процент уделяемого им внимания является приоритетным вопросом.

В 2000–2003 годах в «Этажах» вся наша управленческая отчетность велась лично мной по принципу «приход—расход». Думаю, каждый начинающий свой бизнес проходит подобный период. Только на третий год существования мы ввели управленческий учет: стали пробовать работать с цифрами, делать финансовый анализ. Я настоятельно рекомендую это всем предпринимателям, независимо от величины бизнеса. Слишком уж часто приходится слышать: «А мы не знаем, сколько заработали в этом месяце». Люди действуют буквально как в анекдоте: один кладет деньги в шкатулку, другой достает их оттуда.

Ежемесячная отчетность о текущем состоянии очень

важна. Есть три главных финансовых отчета: денежный поток, отчет о прибылях и убытках, баланс. Я советую выбирать дату для отчетности и регулярно сверять ключевые показатели. Возможно, одной из причин успеха компании стало то, что каждый месяц и год мы четко знаем, сколько зарабатываем, – даже в начале пути, когда были небольшой фирмой.

В «Этажах» железная «кассовая дисциплина». Финансисты могут нагрянуть с аудитом в любой город, проверив наличные деньги в кассе. И не дай бог сумма будет отличаться от заявленной в программе хотя бы на копейку!

В «Этажах» с первого дня работы неукоснительно соблюдается принцип никому не быть должным. Мы всегда вовремя оплачиваем все свои счета. За все 19 лет существования компании, как бы ни было тяжело, мы не задерживали выдачу заработной платы и не уменьшали ее ни на рубль, хотя были времена, когда я сам оставался без копейки. В итоге каждый сотрудник нашей компании уверен в ней. Это доверие дорогого стоит!

ВЫХОД ЗА ГРАНИЦЫ

Любой бизнес рано или поздно должен использовать финансы как инструмент и конкурентное преимущество. В «Этажах» это произошло следующим образом: однажды мы обратили внимание, что клиентам время от времени требу-

ются краткосрочные займы – снять обременение, срочно купить квартиру. Тогда и возникла идея выдавать такие займы.

Первые этапы реализации были непростыми. Нам всем нужно было перестроиться, ведь до этого мы только получали деньги, а сейчас должны были отдавать их и нести связанный с этим риск. Но любая эффективная система рано или поздно должна уметь выйти за собственные рамки.

Итак, мы начали выдавать своим клиентам потребительские займы под 24 % годовых, и эта услуга пользовалась огромным спросом. Потом мы доросли до уровня, когда могли выдавать займы на общую сумму 150 млн руб. 24 % в год от этой суммы – неплохие деньги. Мы стали активно и абсолютно законно выдавать деньги под материнский капитал. Плюс к этому ввели практику выкупать квартиры пулами – то есть те объекты, которые оставались нераспроданными у застройщиков. Мы предлагали им помощь в распродаже этих квартир за счет сниженной цены, а все, что не было распродано, выкупали сами и продавали в розницу – без жадности, с выгодой для клиента.

Все, кто работает со мной, знают, что у меня нет правила «купи дешевле – продай дороже». Считаю, что надо всегда продавать быстро, потому что скорость оборота важнее маржи одной сделки. И эту модель мы успешно доказали. В итоге все получали свои преимущества: застройщик – гарантированную реализацию объектов, наши клиенты – недорогие квартиры, а мы – выручку.

И тем не менее я до сих пор помню, насколько сложной была данная перестройка, в первую очередь для моего сознания. Неловко признаться, но решение рассматривать деньги как финансы я не мог принять в течение целого года.

Так что сегодня могу с полным правом посоветовать: если вы знаете, что у вас имеются свободные деньги, на которых можно зарабатывать и делать еще большие деньги, — обязательно используйте их!

Финансовое управление не требует постоянного участия первого лица, и со временем я отдалился от решения данных вопросов, полностью отдав направление на откуп финансового департамента. Раз в месяц мне показывают большой отчет о состоянии дел компании, и больше я не касаюсь этой темы. Как у руководителя у меня другая задача — обеспечить рост капитализации бизнеса, зарабатывать новые деньги.

РЕГУЛИРОВАНИЕ И СДЕРЖИВАНИЕ

Чем выше квалификация вашего финансового директора, тем больше вероятность, что рано или поздно он начнет не в лучшую сторону влиять на бизнес — чрезмерно сокращать издержки, давить на другие департаменты. И здесь я могу дать три очень важных совета.

1. Если финансовый департамент не является главным, лучше не давать ему много полномочий

Часто, получив власть, «финансисты» пытаются сократить то, что кажется им лишними тратами, расходами и издержками, но на самом деле необходимо компании. Например, инвестиции не всегда выражены в цифрах, и финансовый департамент, не видя их эффективности, не дает развиваться бизнесу. Именно поэтому финансовый департамент должен слышать критику в свой адрес.

«Этажам» повезло с финансовым директором: Сергей Петрович Щепелин – грамотный и благоразумный человек. За 18 лет в компании (из них 15 – на финансовой позиции) мы научились хорошо слушать и понимать друг друга.

2. Внимательно следите за финансовой функцией в каждом департаменте

Руководитель, создавший сложную финансовую модель и видящий ее добавленную ценность, а также запустивший мощный финансовый анализ каждого департамента, получает за счет этого дополнительное конкурентное преимущество. Эти процессы помогают намного быстрее и эффективнее

нее развивать свой бизнес.

Сергей Щепелин, финансовый директор:
Финансовая функция должна присутствовать не только в финансовом департаменте – она должна быть в каждом департаменте, выражаясь в понимании рентабельности своих инвестиций.

3. Всегда оптимизируйте издержки

О сокращении издержек часто начинают думать только при снижении прибыли; когда дела идут хорошо, издержки никого не волнуют. Я же считаю, что истина находится где-то посередине.

В «Этажах» есть комитет по оптимизации издержек, проводящий свои заседания раз в месяц. Советую всем поступать точно так же с первого дня работы вашей компании. Пусть она совсем маленькая и вы – единственный член вашего комитета по издержкам, но один раз в месяц необходимо выделить хотя бы один час своего времени для того, чтобы просмотреть каждый пункт ваших затрат и подумать, можно ли сделать их меньше. Еще лучше – назначить ответственного за выполнение данной задачи.

Сергей Щепелин, финансовый директор:
Как правило, сотрудники компании, наблюдая рост прибыли, начинают неоправданный и неоптимальный закуп ресурсов (как и в жизни, когда с увеличением

уровня дохода приобретаются более дорогие вещи). Этот процесс необходимо строго контролировать, а решения по нему должны быть коллегиальными. В идеале в компании все сотрудники должны иметь мотивацию, чтобы думать об этом. Нужно донести до каждого: прибыль идет не в карман собственника, а на развитие компании. В «Этажах» все работает именно так.

Один миллиардер говорил мне, что, когда у него плохое настроение, он смотрит, сколько у него денег на счетах, и его душа буквально согревается от этого. Меня же, признаюсь по-честному, никогда не грел факт наличия денег как таковых. Радость мне доставляют не деньги, а процесс их зарабатывания. Я счастлив, когда вижу, что все работает как часы, а компания стала саморазвивающейся системой.

Финансовая состоятельность бизнеса – показатель моей эффективности; именно это может сделать меня счастливым.

Сергей Щепелин, финансовый директор:
Многие руководители сегодня приходят в бизнес, не обладая даже азами финансовой грамотности. Поэтому им необходимо активно развивать у себя эту функцию, взаимодействовать с финансовым департаментом, внимательно изучать отчеты. В противном случае это может губительно сказаться на компании. Степень погружения в финансовые темы зависит от масштаба бизнеса: чем он больше, тем сильнее следует изучить

вопрос. Финансовая грамотность – одна из базовых компетенций любого руководителя и залог успеха его компании.

В ДВУХ СЛОВАХ

- Наличие свободного капитала = уверенность, вариативность мышления, право на риск.

- Каждый месяц делайте Financial statement – отчет о текущем финансовом состоянии компании, вне зависимости от ее величины.

- Финансовый менеджмент – это важно!

- Умейте инвестировать в бизнес и контролировать издержки.

- Используйте финансы как инструмент и конкурентное преимущество!

- Финансовая грамотность руководителя – залог успеха его компании.

Глава 5

Интернет и IT-технологии: сила – в уникальности

Велик шанс, что эту книгу вы сейчас читаете онлайн – интернет и связанные с ним IT-технологии получили такое распространение, что мы воспринимаем это как неотъемлемую часть жизни (рис. 2.1). И тем не менее их польза для конкретного бизнеса до сих пор не всегда очевидна, так что нынешний предприниматель еще задается вопросом, использовать ли ему интернет и инвестировать ли в IT. И если даже понимает, что стоит, – далеко не всегда знает, как именно.



Рис. 2.1. Структура IT-системы

Для меня подобная постановка вопроса звучит более чем странно. Сила интернета в том, что он дает возможность выходить на глобальный рынок, не ограничиваясь территори-

ей домашнего региона и даже страны. Таким образом, однажды созданный продукт, на который была потрачена единица усилий, получает практически неограниченного потребителя. Интернет мультиплицирует и усиливает все процессы, выводя бизнес на уровень новых масштабов и прибыли. В офлайне возможности масштабирования нашей деятельности ограничены. Онлайн же мы можем увеличить нашу аудиторию в миллионы раз. Зачем же отказываться от этого?

Еще одна особенность интернета заключается в том, что на его просторах создается сильнейшая конкуренция, в рамках которой выигрывают лучшие. Значит, есть смысл инвестировать в создание только качественного продукта, который окупится в будущем (рис. 2.2). Я выделяю три параметра, от которых зависит уберизация бизнеса: частота использования, стоимость единицы продукта или услуги, сложность услуги или продукта.

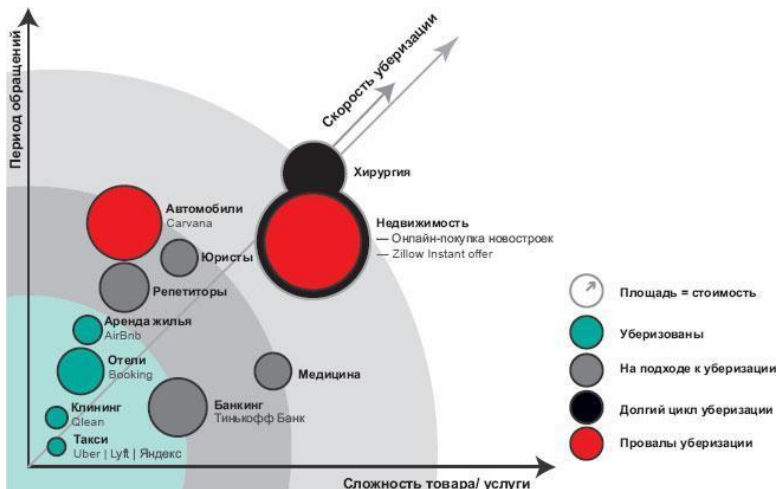


Рис. 2.2. График уберизации бизнеса

Что касается сайта компании, то он является ее визитной карточкой и самым простым уровнем открытости бизнеса, куда обращаются, в первую очередь желая узнать что-то о той или иной организации.

Когда я вижу мощные офлайн-процессы и недоработанную онлайн-сферу, то сразу делаю вывод: здесь неэффективно используют собственный потенциал. Хотя к пониманию важности интернета и IT наша компания пришла далеко не сразу. Мой друг и заместитель Сергей Кельн², постепенно и настойчиво преодолевая мои сопротивление и скепсис, в

² Работал в «Этажах» до 2005 года. Сейчас проживает в Германии.

2004 году смог-таки убедить меня создать сайт компании. Кстати, тем самым он доказал, что настоящий профессионал умеет влиять на мнение руководителя и всегда может продать ему свою идею.

Сегодня наличие сайта в бизнесе – это мастхев³, но всего каких-то 15 лет назад даже крупные компании, к примеру, автодилеры, имели лишь нетехнологичные сайты, а небольшие фирмы и вовсе не задумывались об этом. Клиентского спроса на современную нам уберизацию⁴ тем более не было, сама идея инвестировать в сайт казалась странной, но в итоге опережение технологий позволило «Этажам» сделать большой прорыв.

Помню, как в 2009 году мы создавали новый сайт «Этажей», задерживаясь на работе допоздна. Вместе с дизайнерами тщательно оформляли страницы, понимая их важность – ведь изучая нужный материал, независимо от контента (развлекательный, научные статьи, форумы, блоги, поиск авиабилетов), человек, как правило, рассматривает не больше двух-трех сайтов, концентрируясь чаще всего на первых страницах.

Сегодняшняя статистика посещений сайта «Этажей» это подтверждает: 90 % посещений приходится на пять популяр-

³ Элемент обязательного, базового набора ресурсов (от англ. must have – обязан иметь).

⁴ От названия компании Uber – радикальное изменение технологических процессов за счет создания специализированных IT-платформ для обеспечения горизонтальной сетевой связи и сделок между клиентами и поставщиками.

ных страниц. Все, что нужно для коммерческого успеха, – сделать их «цепляющими». Однажды осознав это, я обратился к своей команде с призывом поработать от души, создавая качественный продукт – пусть это будет долго, пусть ради этого несколько ночей мы не поспим.

Теперь я могу сказать, что на этих пяти страницах сайта нами проработан каждый миллиметр, каждый оттенок и каждая мини-анимация. Спасибо моей команде 2010–2014 годов – web-программисту Сергею Леонидовичу Лагутину и директору департамента маркетинга Веронике Сергеевне Никитиной, которая активно включилась в процесс. Вместе мы сделали наш сайт лучшим – это сильный внутренний портал, аналогов которому на сегодняшний день нет во всем мире. На момент создания этой книги сайт «Этажей» ежемесячно насчитывает несколько миллионов уникальных визитов.

Сергей Лагутин, наш первый программист, одно время бывший единственным, – это человек, которому я хочу выразить особенную благодарность. На первом собеседовании он выглядел не лучшим образом: этакий длинноволосый неформал. Но спустя какое-то время Сергей уже играл с нами в футбол, изменился внешне и внутренне. И изменил нас – именно он стоял у истоков сильной системы, разработав ее с нуля.

Да, чтобы получить профит от своего присутствия во всемирной сети, компании нужно потратить время и средства.

Этот процесс можно сравнить с компьютерными играми, в которых для победы необходимо собрать определенное количество хорошо спрятанных ключей.

Как человек, прошедший весь цикл интегрирования своей компании в интернет, «сыгравший» в эту игру с ключами, я советую повышать уровень сложности постепенно. Не стремитесь объять необъятное, а продвигайтесь, надежно укрепляясь на каждом пройденном этапе. Соберите для начала не пять, а, например, три «ключа». Тогда картина перспективы прояснится, и двигаться дальше станет проще.

Внимательно изучите потенциал развития интернета в вашем бизнесе! Проведите большой мозговой штурм. Если вдруг я буду в вашем городе в это время – позовите меня. Я готов участвовать и гарантирую множество удивительных открытий.

ИНВЕСТИЦИИ В ИТ

Одно из моих важнейших решений касалось повышения веса ИТ в структуре издержек – момент, который многие недооценивают в прямом смысле этого слова.

Когда человек растет, его органы растут вместе с ним. Соизмерность этого роста заложена самой природой. Так и в бизнесе: на этапе масштабирования с определенной скоростью должны расти все его сферы, но, к сожалению, здесь законы природы не действуют. Все решения по развитию ста-

рых и появлению новых функций руководитель принимает «в ручном режиме». В этом и заключается принцип высшего управления: мыслить стратегически, разбираясь в функционале подразделений, обеспечивать соответствие структуры компании ситуации настоящего и вызовам будущего.

В разное время мы инвестировали в маркетинг до 8 % от выручки, впоследствии сократив вливания до 4 %. Финансирование HR в разные годы было от 0,2 до 1,5 %. Зато с 1,5 до 6 % выросли вложения в IT-сферу.

Сейчас я могу сказать, что инвестирование в IT – одна из причин нашего успеха. В один из месяцев 2011 года наша прибыль составила 1 млн руб., и я решил вложить 300 000 в расширение штата программистов, в то время состоявшего из трех человек. Оставшаяся сумма пошла на открытие филиала. Быстрое развитие компании важнее, чем собственные сбережения: когда все вокруг жили для себя, отдыхая на престижных курортах, я безвылазно сидел в Тюмени, вкладывал все, что имел, в бизнес и получал от этого истинное удовольствие.

С самого начала я был включен в IT-процессы, формировавшиеся в компании, – я мог себе это позволить: масштаб бизнеса был иным, а я – полным энтузиазма. Но в какой-то момент пришло осознание, что у меня есть и другие задачи, а подобранная мной команда успешно справится в данной сфере без моей помощи. Отдел с сильным специалистом во главе «встал на рельсы». Сегодня в нашем штате – 120–140

IT-специалистов.

Еще одна важная инвестиция, которой чаще всего пренебрегают, – в продвижение сайта. Все с легкостью «покупают» готовых клиентов, но никто не хочет развивать свой сайт, чтобы он становился порталом № 1. Я же всегда говорил: «Давайте так: три–четыре года мы будем вкладывать в развитие и продвижение портала, чтобы потом иметь лиды в десять раз дешевле, чем у остальных».

Так и случилось. Сегодня риелторы многих компаний покупают лидов за дикие деньги на ЦИАНе и «Авито». А на нас иногда даже конкуренты выходят и предлагают разместить их объекты на нашем сайте. Наша долгосрочная инвестиция в сайт и IT привела к тому, что мы получаем лидов, тратя в шесть раз меньше, чем конкуренты. Конечно, мы не отказываемся пользоваться крупными агрегаторами, но ядро контакта у нас свое. Это создает конкурентное преимущество, поддерживает независимость и суверенитет системы, что также важно.

Я считаю, что инвестировать в IT необходимо, причем постоянно, потому что в данной сфере все очень быстро меняется. Даже если вы считаете, что у вас очень крутая система IT, в итоге может оказаться, что это не так: пока вы создавали свою систему, в этой области уже появилось нечто новое, более совершенное.

Поэтому посмотрите, нет ли у вас ненужных затрат в департаментах, средства от которых лучше инвестировать в IT.

«Поскребите по сусекам», найдите ресурсы! Вкладывайтесь в маркетинг, интернет-анализ, следите за тенденциями.

К примеру, нам интересно все – компьютерное зрение, распознавание документов, речевой анализ, автоматическая система, искусственный интеллект. В итоге что-то срабатывает, что-то тонет, но даже в последнем случае всегда есть возможность приобрести либо дешевые аналоги, либо компоненты. Мы постоянно проводим анализ, инвестируем в проекты, понимая, что, скорее всего, это не рентабельно здесь и сейчас, но есть 20 % вероятности, что в будущем мы будем в выигрыше. И мы выигрываем!

Кстати, согласно прогнозам, профессия программиста возглавляет список «исчезающих»: развитие искусственного интеллекта приведет к тому, что алгоритмы будут писать машины. И это действительно так. Через 10 лет будет актуально не программирование, а бизнес-аналитика, так что уже сегодня стоит комплектовать штат специалистов данной области.

ПРЕИМУЩЕСТВА УНИКАЛЬНЫХ СИСТЕМ

В 2007 году я решил, что IT-систему управления компанией мы пишем сами, не покупая готового решения. Это был сложный шаг, положительно отразившейся на судьбе организации. Совершить его помогла специфика нашего бизнеса – весь софт, имеющийся на рынке, или не подходил нам во-

обще, или работал недолго, до первого сбоя.

С тех пор я утверждаю, что вместо покупки готовых следует создавать уникальные интернет-продукты, развивать собственные системы, начиная с малого – СЕО-продвижение, внутренний сайт, работа с документами. Приобретая чужой софт, вы по большому счету подсаживаетесь на эту иглу, слезть с которой будет очень сложно – иммунитет нарушится.

У готовых систем есть ряд существенных минусов. Во-первых, они никогда не будут стопроцентно настроены на ваш бизнес. Во-вторых, имея готовую систему, вы не сможете расширять ее под растущие потребности своей компании. В итоге счета за готовые продукты будут расти, а программы – стареть, не успевая за развитием вашего дела. Осознав все это, мы просто были вынуждены создать собственный уникальный продукт.

За короткий период побывав в Лос-Анджелесе, Чикаго, Сан-Диего и Сан-Франциско, я имел возможность воочию увидеть, как организованы западные IT-системы и как они работают. Вернулся воодушевленный, с мыслью, что мы можем так же.

В результате, собрав команду разработчиков, специалистов по тестированию, тонкой настройке и бизнес-аналитиков, мы создали уникальный IT-продукт. Да, на это пришлось потратиться. Но в долгосрочной перспективе эти затраты полностью окупились – это дало нам мощное конку-

рентное преимущество.

Антон Щукин, IT-директор: Универсального рецепта – покупать или делать свое – не существует. В IT есть продукты, идеально настроенные под ту или иную отрасль. В моменте готовые продукты обойдутся дешевле, чем разработка своего софта, особенно на старте. Пока не до конца понятны узкие места бизнеса и нет ответа на вопрос, чего вы хотите достичь с помощью IT-систем, можно попробовать готовый продукт. И уже потом, по результатам, принимать решение о создании собственного.

Сейчас система работает автоматически (с применением робототехники), она автоматизирована: сама принимает сотрудников, распределяет их документооборот по каналам, считывает и собирает информацию. На всю систему есть всего два специалиста по кадровой работе. И это мы еще только в начале пути!

Преимущество нашего выбора – делать свое, а не покупать чужое – отлично иллюстрирует история нашего мобильного приложения.

Мобильное приложение «Этажей» удобно для клиентов и риелторов и уникально для рынка тем, что предоставляет весь комплекс услуг для клиента: он может не только выбрать объект недвижимости, как на ЦИАНе или «Авито», но и подать заявку на ипотеку, арендовать квартиру или сдать ее, пройти все этапы сделки: отправить документы, сфото-

графировать квартиру, пообщаться с ипотечным брокером и с риелтором. Также мы переходим на онлайн-оплату через приложение, добавляем возможности использования геопозиции. Постоянное развитие этого направления создает новую ресурсность для компании.

На сайтах других компаний клиенту нужно связываться со множеством агентов, собственников и т. д. У нас же, если сложились отношения с конкретным риелтором, клиент может «закрепить» его за собой и работать только с ним по всем объектам.

Мобильное приложение есть и в Play Маркет, и в App Store. Основные регионы – Россия и Казахстан. Платформы: Андроид, IOS. Высокий рейтинг в плеймаркете – 4,6.



Радуюсь первым 100 000 установок мобильного приложения «Этажи». Сентябрь 2018-го

Ради такого результата мы прошли долгий путь. Приложение создавалось три раза – первый вариант был не совсем удачным. На создание второго – тоже далекого от идеала – ушел год. На мой вопрос, почему у нас ничего не выходит, Антон Щукин ответил, что не хватает компетенций: оказывается, в Тюмени до этого никто не писал приложений, а потому у нас просто нет таких специалистов.

К счастью, мы с Антоном аналогично понимаем цели, в любом вопросе рано или поздно достигая согласия. На этот

раз мы совместно пришли к выводу, что в идее создания приложения определенно есть потенциал, стало быть, будем пробовать и искать пути успешного решения.

В 2014 году из «Этажей» увольнялся один из IT-руководителей, прозрачно намекнув, что с ним может уйти часть его команды. Увольнения специалистов – особая тема. Я делаю все возможное, чтобы люди оставались в компании, но при этом морального готов к уходу любого, каждое подобное решение принимая с пониманием. На совещании, где обсуждался этот вопрос, я обратился к одному из программистов – Антону Щукину, пришедшему сразу после института, с вопросом, не собирается ли и он увольняться. «Нет, я готов остаться и взять на себя весь фронт работ», – уверенно ответил Антон. Он остался; через два года я назначил его IT-директором. Считаю, что парень вырос в одного из лучших IT-директоров в России. Сейчас в его подчинении работают уже около 100 человек, и мы показываем эффективную стоимость по всем основным компонентам, при низкой текучести программистов пробуя новые, совершенно фантастические проекты.

Одна из ошибок, которую я допустил, развивая IT-сферу, – преувеличение значимости интернет-технологий по сравнению с человеческим фактором. Сейчас я говорю так: интернет – всего лишь инструмент эффективной работы. Он построен на взаимодействии людей и всегда будет на втором месте – потому что на первом остаются люди.

В итоге на третий раз мы создали отличное приложение, но столкнулись со сложностью внедрения, с непониманием со стороны риелторов, которым (практически каждой риелторской группе в городе) приходилось терпеливо объяснять, насколько это удобно. Мы обучали, демонстрировали, запускали мотивационные конкурсы по установкам приложения. По итогам прошлого, 2018 года стало ясно, что после установок через AppStore или GooglePlay самый большой потенциал – это риелторы, recommending установить приложение большому количеству человек.

К 2020 году мы прогнозируем около 1 млн установок и планируем подключение интегрированных сервисов. Сейчас у нас работает «Этажи-бонус», для разработки которого были заключены договоры с федеральными партнерами, от которых клиент получает скидки и выгодные предложения.

Между прочим, мне часто поступают предложения продать мой бизнес. Последний раз – за 4 млрд руб. Такова цена созданной нами уникальной рабочей технологической системы, создающей добавленную ценность, – в противовес операциям, которые являются лишними или создающими непроизводительные затраты. Наш бизнес – это не только бренд и команда, это очень дорогая инфраструктура, связанная с действующей бизнес-моделью, информационной базой и партнерами по всей России. Она стоит миллиард сама по себе.

Вот почему, развивая свое присутствие в интернете, все-

гда думайте о том, что бизнес имеет собственную стоимость, а интернет – сайты и внутренние программы взаимодействия – это мультипликатор, усиливающий вашу бизнес-идею и корпоративную культуру.

Между тем сегодня 99 % предпринимателей не умеют или попросту не хотят использовать этот мощный ресурс, предпочитая пользоваться чужими системами, не создавая собственные. Печально, но факт.

ИНТРАНЕТ: ВНУТРЕННЯЯ ЖИЗНЬ

В любом бизнесе есть такое понятие, как интранет – внутренняя сеть, невидимая для клиента, но помогающая бизнесу. В нее входят различные CRM, аналитические программы и тому подобное.

Развитие интранета в «Этажах» было очень медленным и начиналось с базы квартир в Microsoft Exel. Потом мы перешли в локальную базу в Access, а где-то в 2008 году приняли решение – на тот момент очень смелое: перешли на сайт, который не привязан локально (уже появилась возможность дополнять его разными функциями).

Теперь кофе для клиента и распечатку документов у нас можно заказать через внутреннюю сеть. В «Этажах» работает электронная очередь на внутренние процессы – юридические, ипотечные и многие другие.

Начиная работу в данном направлении, мы шаг за шагом

сокращали себестоимость всех операций – это было для нас основной целью. С помощью внутреннего портала мы интегрировались с застройщиками, банками, органами государственной власти, с Росреестром. Мы сделали ставку на то, чтобы каждый этап работы стал прозрачным, обеспечили автоматический сбор аналитики, что фактически сразу позволило принимать оперативные решения на качественно иной основе. Отмечу, что уровень прозрачности постоянно растет.

Первоначально мы провели такие изменения для отдельных операций, что дало выигрыш если не во времени, то в уровне обработке. Если раньше, оформляя заявку, риелтор звонил юристам по телефону, то сейчас со своего приложения он выбирает объект и просто нажимает кнопку. Автоматизация экономит его время.

На втором уровне мы подключили специальные возможности телефонии для прозванивания и информирования людей в автоматическом режиме. На сегодня значительная рентабельность всех этих разработок становится все более и более очевидной (см. табл. 2.1 и рис. 2.3–2.7).

Таблица 2.1. Автоматизация системы рекрутинга

Автоматизация	Экономия часов в месяц на 1 сотрудника	Экономия в месяц в рублях	Экономия раб. часов в месяц, %	
Автоматический прозвон кандидатов перед собеседованием	30	7500,00	17,86	Оптимизация времени HR. Повышение доходимости кандидатов
Автоматический прозвон кандидатов после собеседования для ОС	21	5250,00	12,50	Оптимизация времени HR
Автоматическая отправка SMS о назначенном собеседовании	8	2000,00	4,76	Оптимизация времени HR. Повышение доходимости кандидатов
Автоматизация анкет кандидатов	9	2250,00	5,36	Оптимизация времени HR
Итого на 1 HR	68	17 000,00	40,48	



Рис. 2.3. Автоматический прозвон кандидата



Рис. 2.4. Временные затраты на составление отчетов, аналитику и планирование по различным инструментам (в среднем на одного сотрудника в компании)

VI - отчет по комиссиям

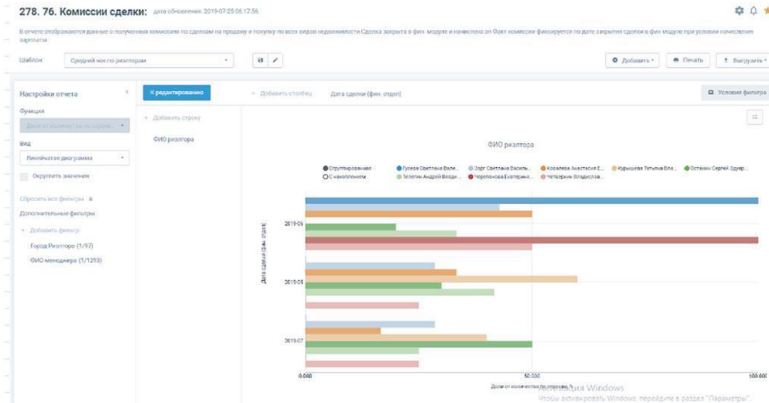


Рис. 2.5. VI-отчет по комиссиям

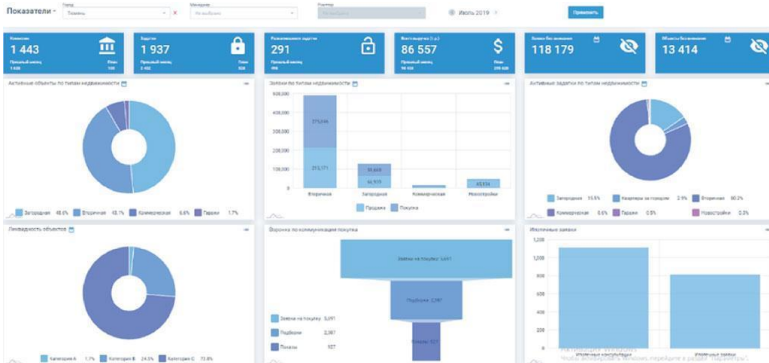


Рис. 2.6. Dashboard менеджера



Рис. 2.7. Центр клиентского сервиса

Признаю: пока мы не слишком продвинулись в использовании искусственного интеллекта. В данной области мы делаем только первые шаги; к примеру, легко выявляем людей,

склонных обмануть компанию, – искусственный интеллект анализирует поведение пользователя в системе и отправляет уведомление в службу безопасности.

Это целый мир, достойный отдельной книги. Главное же, что нам удалось, – это создание мощной синергии нашего IT-отдела с остальными, самостоятельный модуль управления: система аналитики BI, постановки задач, работы с базами знаний, обучения (работает учебный портал с автоматическим тестированием и формированием таблиц). После того как от рынка поступят положительные сигналы (2019 год – тяжелый для экономики), мы планируем и дальше увеличивать штат IT-специалистов.

Добавлю, что создание внутренней системы, в принципе, недорогое, если делать это своими силами. В нашем случае мы произвели расчеты и выяснили, что стоимость разработки системы в нашей компании была в пять раз дешевле, чем на условиях аутсорсинга. Это лучше и энергетически: есть компетенция, проверенные люди и прямая связь со всеми отделами, главное же – это понимание из серии «посмотрели друг другу в глаза – и все ясно», чего практически невозможно достигнуть с посторонними специалистами.

Само принятие этих решений было для меня предметом анализа. Как говорится, русские долго запрягают, но быстро едут – в нашем случае эта сыграло в плюс: в IT лучше потратить время на создание экосистемы внутри компании, которая будет быстро реагировать на любой вызов. Ни один,

даже самый профессиональный сотрудник, работающий на аутсорсинге, никогда не среагирует с опережением, не станет драйвером – двигают систему всегда люди, работающие в ней.

Когда мы начали масштабироваться, у нас был выбор: централизовать всю IT-систему или открывать свои представительства в городах. Мы решили, что IT – это блок, который лучше централизовать, создав единую мощную систему, которой без разницы, где работать. Абсолютно все звонки, хоть в Калининград, хоть в Южно-Сахалинск, заходят в Тюмень. Здесь, в едином центре, информация принимается, анализируется, переводится специалистам. Это выгодно: мы тратим приличные средства на оборудование, потому лучше, если оно находится в одном месте. В будущем я не исключаю создание региональных центров.

ПРИЧИНЫ ОТКАЗА ОТ РОСТА

Так почему же при всех вышеописанных возможностях используют их далеко не все? Есть несколько моментов, мешающих интернет- и IT-развитию компаний.

1. Невовлеченность руководителя

Ситуация, когда первое лицо компании «не в теме», интернет для него – зона непознанного. Люди не любят и боятся того, чего не понимают. Я, например, около года не брал второго программиста, размышляя, рентабельно ли, правильно ли это. Сейчас мне смешно вспоминать все те сомнения.

2. Отсутствие работы с фокус-группами

Важный аспект, которым в нашей бизнес-культуре принято пренебрегать. Между тем именно обратная связь помогает протестировать систему. Не менее важно изучать зарубежный опыт: между прочим, именно на английском сайте я подсмотрел идею проводить фотосессии объектов недвижимости. Когда я показал данный сайт своему коллективу, мне возразили: дескать, квартира, на которую я указал, стоит 42 млн долл., это дорогой объект, продажа которого стоит услуг хорошего фотографа. Тем не менее, подсчитав, во сколько обойдется фотосессия каждого объекта в нашем городе, мы получили смешные деньги – 600 руб. на одну квартиру. Затраты небольшие, а конкурентное преимущество – очевидное.

В итоге за полгода мы набрали штат фотографов на аутсорсинг, делая фотосессию каждого объекта. На нашем сайте появились 3D-туры, схемы планировок квартир. К тому времени, как вся Россия переняла наш опыт, мы систематизировали все процессы и запустили франчайзинг, масштабируясь с такой скоростью, что наши конкуренты просто не могли догнать нас.

Сейчас мы разработали модуль для фотографов, которых привлекаем на условиях аутсорсинга, – это абсолютно прозрачная автоматическая система распределения заказов. Также мы сократили стоимость работы фотографов в 3 раза – с 600 до 200 руб.

3. Плохая коммуникация с IT-отделом

Программисты – это своего рода каста, люди с особым мышлением и привычками, требующие индивидуального подхода. Я искренне советую всем заинтересованным лицам преодолеть предрассудки, связанные с поведением и внешним видом айтишников, и подружиться с ними – бывать в их среде, посещать профильные конференции, мероприятия, тусовки. Пока первое лицо компании не вникнет в IT-культуру и не проникнется ею, ничего не получится. Наше лидерство в IT-сфере началось именно тогда, когда я как руководитель вошел в эту тему.

Также стоит отметить, что мне повезло с командой. В

«Этажах» работали талантливые люди – Сергей Лагутин и Дмитрий Киришев. На базовых, внутренних информационных системах, созданных ими с нуля в 2011 году, мы проработали семь лет, начиная менять их только сейчас.

Хочу отметить, что сегодняшний успех стал возможен при действующем IT-директоре Антоне Щукине – именно благодаря ему все получилось. Антону не было и 25, когда его назначили на эту позицию, но он хорошо показал себя: оправдал доверие, развился, причем не только в вопросах IT, но подключив компетенции управления, HR, маркетинга. Я горд за него!

Словом, мой главный совет всем руководителям: срочно становитесь интернет-гуру! Через 10–15 лет эта компетенция будет самой востребованной для любого управленца.

Кто такой интернет-гуру? Это человек, разбирающийся одновременно в программах, программировании, структуре, технологиях и владеющий при этом наиболее актуальными методами, подходами, практиками. Помню, в 2004 году, когда мне предложили сделать сайт, я спросил, что это такое. Но если бы тогда ко мне не подошли, «Этажей» не существовало бы в их сегодняшнем виде. Без интернет-составляющей и IT-технологий никакая компания не может быть эффективной. Потому что невозможно быть эффективным, если вы не используете свой потенциал.

В ДВУХ СЛОВАХ

- Внимательно изучите потенциал развития интернета в вашем бизнесе.
- Инвестируйте в IT.
- Будьте в курсе трендов!
- Создавайте уникальные системы!
- Дружите с программистами.
- Становитесь интернет-гуру.

Глава 6

Сила бренда и другие секреты маркетинга

Процессы, этапы и задачи маркетинга описаны во множестве книг, но если от слов перейти к делу, а от книг – к бизнесу, то выяснится, что основная функция маркетинга – изучение клиента и удовлетворение его потребностей. Вот почему эту главу я начну с категоричного заявления: маркетинг – самая сложная организационная функция и совокупность процессов, которую только можно себе представить.

Сегодня «Этажи» тратят на маркетинг очень большие деньги – около 500 млн руб. с учетом ФОТа, а в соответствующем департаменте по всей сети работает более ста человек. Однако в первые восемь лет деятельности компании в ее штате не было ни одного маркетолога – я считал, что данные специалисты не нужны, и занимался маркетингом сам. То есть наивно полагал, что занимаюсь.

Человек получает гормон счастья, делая работу, которую считает важной, но зачастую не может объективно оценить ее результаты – для этого нужна экспертная оценка со стороны. При этом предприниматели, особенно на начальной стадии развития бизнеса, запрашивают ее редко, считая свои действия правильными, а достигаемые результаты – макси-

мально возможными.

Я попал в ту же ловушку: когда мне советовали книги по маркетингу, не понимал, зачем они нужны – ведь мне и так все известно! Профильных тренингов посещал мало и даже слегка критиковал тех, кто постоянно учится: мне казалось, что люди делают это для того, чтобы меньше работать.

Я настолько не разбирался в вопросе, что был поражен, узнав на одном из семинаров, что маркетинг, кроме рекламы, включает в себя анализ внутренней статистики и состояния рынка, исследования потребительского поведения и уровня удовлетворенности, ценообразования, PR, организацию работы с клиентом и обратную связь.

Все изменилось, когда в «Этажах» появилась Вероника Никитина. Мы пригласили ее в качестве переводчицы с английского для коммуникаций с иностранной компанией-партнером. В итоге Вероника оказалась еще и отличным маркетингологом, сумев убедить меня в важности полномасштабной организации маркетинга и затем обеспечив развитие этой функции в нашей компании.

Появление и развитие той или иной функции в компании напоминает некое таинство природы, зарождение Вселенной. Это всегда индивидуальный процесс: в одном случае его инициирует конкретный человек (как это было у нас с Вероникой), в других – явная потребность рынка, интерес первого лица, стечение обстоятельств, активность аутсорсинговых компаний, выходящих с предложениями, пря-

мое поручение аудиторов, которые смогли продать идею, и так далее. Масштабируясь, функция организационно может вырасти из одного человека в отдел и департамент. Предвосхищать, инициировать, контролировать и направлять зарождение новых систем – сложная часть управленческой работы.

В нашем случае для того, чтобы функция заработала, сошлось несколько обстоятельств. Во-первых, в растущей компании возникла реальная потребность. Во-вторых, маркетинг завязан на изучении клиента, а мы работали на хорошем рынке: клиентов было много, изучай – не хочу. В-третьих, появился человек с нужными компетенциями, замотивированный на результат. Более того, сработала сила личности: Вероника оказалась очень интересным человеком. После общения с ней я заинтересовался маркетингом, начал изучать его и выделять на него ресурсы. Результат не заставил себя ждать.

В первую очередь мы начали больше инвестировать в сайт. Это кажется само собой разумеющимся, но на тот момент польза интернета была столь же очевидна, как, например, выгода от развития блокчейна сегодня. Менять сайт, давать рекламу бренда, изучать клиента, проводить опросы – все это азы маркетинга, но в Тюмени на риелторском рынке это было еще не очевидно. И мы были одними из первых.

Также никто до нас в нашей сфере не подсчитывал эффективность рекламного контракта. К деньгам на рекламу обычно относились по принципу: вот вам 200 000, сделайте

с ними что-нибудь. Ну а мы в итоге пришли к тщательному анализу конверсии, стали замерять, сколько стоит тот или иной канал маркетинговой коммуникации.

Оценив узнаваемость бренда компании и поток клиентов, повысившийся благодаря преобразованиям, мы почувствовали потенциал темы и поняли, что в нее стоит углубиться. Я прошел несколько MBA-модулей по маркетингу, прочитал около десятка книг. Мы наметили стратегические точки роста, написали стратегию, выделили бюджеты, занялись рекламой и мониторингом поведения потребителей, стали думать об уникальном торговом предложении.

Помню наши первые мозговые штурмы на тему изменения качества работы: изучив вопрос, мы с ужасом поняли, что о качестве не шло и речи: удовлетворенность потребителя услугой была низкой. В результате мы выстроили работу с клиентом, что называется, с нуля. Пересмотрели основные бизнес-процессы, стали инвестировать в онлайн-продвижение. Сняли хорошую телевизионную рекламу (для риелторского бизнеса это было новаторством). В 2010–2011 годах Вероника настояла на том, чтобы я зарегистрировался в социальных сетях, в чем изначально я не видел смысла.

Я могу отрицать полезность той или иной области знаний, но как только мне грамотно продают тему, тут же осваиваю ее практически на профессиональном уровне. Поэтому и в компанию всегда стараюсь брать тех, кто не боится, умеет и хочет постоянно изучать

новое. Ориентация на таких людей, присутствие их в компании во многом объясняет успех «Этажей». Что касается Вероники Никитиной, впоследствии она стала моим заместителем, проработав в компании около шести лет. Был период, когда помимо маркетинга она занималась запуском контакт-центра, развитием сфер IT и ипотечного брокериджа. Сейчас живет в Москве, являясь директором собственной маркетинговой компании.

Вероника Никитина, директор по маркетингу в 2009–2015 годах: Одной из сильных сторон маркетинга в «Этажах» была его интеграция в процесс оказания услуги. Внедряя маркетинг в каждую сферу работы и оценивая конверсию, мы понимали, в какой мере он влияет на те или иные структуры и какое преобразование нужно компании в первую очередь. Чтобы лучше понять специфику работы, я прошла двухмесячный обучающий курс для риелторов, совершала реальные сделки, общалась с клиентами, помогала им покупать и продавать недвижимость. Да, сделок было немного (одна-две в год), но вполне достаточно для понимания рынка и клиента. Аналогичное обучение мы сделали обязательным для каждого маркетолога: с такой базой можно предлагать новые идеи для оптимизации работы риелторов и создания новых сервисов для клиентов. Была и обратная схема: мы проводили обучение для риелторов

по маркетингу, давая им актуальные советы по самопрезентации и технологиям продаж.

Мы использовали множество новаторских для того времени технологий (методологию «дизайн-мышление», бенчмаркинг, преобразования бренда, анализ ценности предложения для клиента), искали новые идеи в других городах, в другом бизнесе. Главным же во всем этом была скорость, с которой все новаторские идеи внедрялись в систему. Считаю, это главное преимущество «Этажей».

Чтобы разрушить стереотипы, существовавшие тогда в отношении профессии риелторов (а это было необходимо для повышения лояльности наших клиентов), мы рассказывали о специфике работы специалистов по недвижимости, повышали качество сервиса, давая клиенту даже больше, чем он ожидал. Помню, с каким скрипом мы вводили дресс-код: люди бунтовали, бойкотировали требования – вплоть до увольнения. Сегодня бейджик и брендированная ленточка – это норма, а тогда мы только начинали развивать личный бренд риелтора. Но были и другие методы. Помню рассказ одного из застройщиков: «Сидим вчера на сделке. Вдруг какой-то парень в майке и рваных джинсах с ноги открывает дверь в отдел продаж и приглашает клиентов. Как он отличался от сотрудника «Этажей» – одетого в костюм, уверенного в себе и внушающего доверие и надежность!». Вот так – риелторы «Этажей» тогда разительно отличались от многих других, их было видно издалека.

БЮДЖЕТ В МАРКЕТИНГЕ

Один из дискурсов периода 2009–2010 годов касался выбора типов формирования бюджета (табл. 2.2). В маркетинге их пять.

1. От фактической выручки. Устанавливая норматив от выручки 5–7 % в месяц/квартал/год, мы психологически ставим расходы на маркетинг в разряд обязательных и необходимых, тем самым справедливо связывая эти расходы с оборотом компании.

2. От фактической прибыли. Этот способ является спорным, но помогает бизнесу, когда нужен результат в определенный момент – в сложной ситуации, во время кризиса. «Этажи» проходили это в 2015 году, когда в компании не было прибыли в течение полугода. Тогда мы оставили маркетинг, максимально оптимизировав его, и это помогло добиться результата в текущих условиях, когда ограничения финансовых ресурсов были суровой реальностью.

3. От будущего результата, когда сумма рассчитывается на основе воронки продаж: поставив конечную цель, определяем объем действий и сумму соответствующих затрат, чтобы достичь этого результата.

4. От актуального бюджета. Метод инвестировать в бренд «процент от бюджета расходов плюс 20 % от чистой прибыли» мы изобрели сами. Как это часто бывает, отличные идеи приходят в голову из-за отсутствия знаний.

5. От капитализации компании. Способ, который в конечном итоге выбрали «Этажи». В современном российском бизнесе в капитализации компании пока почти не учитываются так называемые нематериальные активы, но мы прекрасно понимаем их реальное влияние на стоимость компании. Капитализация бизнеса растет при сильном бренде; и сейчас, на этапе зрелости бизнеса, в «Этажах» мы привязали маркетинг именно к этому параметру: когда растет цена бизнеса (из-за увеличения доли рынка, прироста рентабельности, динамики лояльности сотрудников, развития системы), тогда роль и задачи маркетинга формируются совершенно по-другому.

Но прежде чем прийти к этому, мы прошли всю цепочку, начав от фактической выручки и двигаясь к будущему результату. Помню, как мы заработали свой первый миллион в месяц, это был 2011 год. Только тогда я успокоился и почувствовал себя очень крутым, будто снова пересел в иномарку D-класса из «ВАЗ-2106».

Таблица 2.2. Доля бюджета на маркетинг в выручке⁵

Базовые нормативы				
При общей доле рынка ...	до 5%	5–15%	15–30%	от 30%
и маржинальности по ЧП ...	<1%	1–10%	10–20%	>10%
доля бюджета на маркетинг в выручке должна быть не менее	10–15%	7–10%	5–7%	4–5%

СИЛА БРЕНДА

Одним из решающих моментов для «Этажей» стало планирование маркетинговой политики в зависимости от ситуации на рынке, наших целей и наших ресурсов. Мы пробовали интегрировать различные компоненты в эту функцию для понимания новых векторов развития, стремясь расширить горизонты принятия решений (чтобы понимать, как те решения, которые мы принимаем сейчас, повлияют на компанию через полгода, год и т. д.).

Также мы увидели, насколько недооценивали главный продукт маркетинга – силу бренда. Ее можно сравнить с маслом для двигателя, без которого машина не поедет, какой бы хорошей она ни была, с человеческим интеллектом – словом, с чем-то, что мы часто не представляем себе четко, но что является неотъемлемой частью нашей жизни, пусковым механизмом, не имеющим реальной цены.

⁵ Так определяется процент на маркетинг от выручки в среднем ($\pm 10\%$).

В 2009 году наша узнаваемость в Тюмени составляла около 20 %. Приняв решение стать сильным брендом, мы реально вложились в его развитие и достигли своей цели в 2013 году.

Могу сказать, это было дорогим решением. Мы несколько лет подряд тратили до 80 % бюджета чистой прибыли на маркетинг, потому что я понимал: это даст эффект квантового скачка. Долгое время результат был минимальным; предположки большего угадывались лишь по отдельным сигналам, но они были настолько слабыми, что в моменте вложения казались безрезультатными. Но в 2013 году произошел рывок, и мы стали явными лидерами – нас уже было не остановить на этом пути.

Сейчас у нас уровень узнаваемости в Тюмени 90 %, хотя затраты на маркетинг снизились до 4–5 % от выручки. Это как в авиации: на взлете и наборе высоты самолет тратит много топлива, а для поддержания дальнейшего полета достаточного сравнительно небольшого количества (рис. 2.8). А сейчас перед нами стоит сложная задача повышения узнаваемости в России и за рубежом.



Рис. 2.8. Влияние бренда на результат.

Изначально мы считали, что основное преимущество бренда – это формирование входящего потока клиентов. Но в какой-то момент я в этом усомнился и предложил маркетологам найти еще **шесть функций бренда, которых мы не понимали**. И вот что мы сформулировали в итоге.

1. Входящий поток сам по себе – когда основными задачами стали генерация и увеличение целевого потока клиентов.

2. Постоянное повышение конверсии в воронке продаж

Часто маркетологи недооценивают влияние бренда на уровень конверсии. Но мы посчитали математически, что каждый дополнительный процент конверсии в нашем бизнесе повышает прибыль чуть ли не на 8–12 %. То есть, если мы повысим долю перевода обращений в сделки хотя бы на 1 %, затрачивая при этом на саму конверсию 7 % финансового результата, это все равно будет рентабельным. Мы убедились: как только повышается узнаваемость бренда, люди обращаются к нам с большей вероятностью (рис. 2.9).

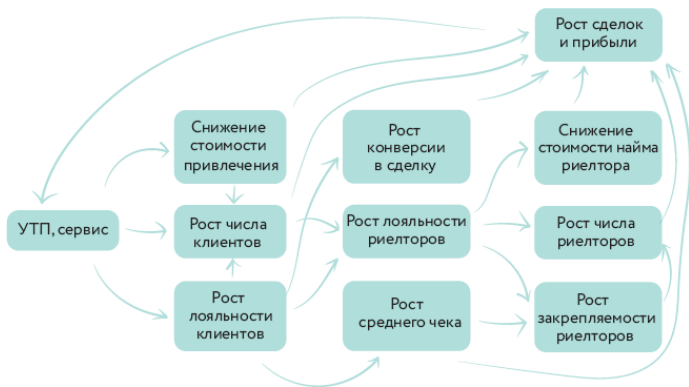


Рис. 2.9. Факторы роста количества сделок и, как следствие, прибыли

3. Влияние на HR-бренд

Как ни странно, HR-бренд сильно влияет на любой бизнес. И он тесно связан с уровнем бренда основного бизнеса. Поэтому, развивая бренд, одновременно развиваешь и HR-бренд. Они пересекаются в 90 % случаев.

Возможно, многие предприниматели уже осознали, что для бизнеса в сфере услуг HR-бренд, то есть образ компании как работодателя, важнее самого бренда.

В нашем бизнесе очень важно, чтобы люди хотели работать в компании. Однако при уровне узнаваемости в 20 % далеко не все кандидаты хотели работать у нас. Я часто сталкивался с неверием в перспективы нашего развития, с восприятием компании как «шарашкиной конторы». К примеру, первые топ-менеджеры появились в компании только в 2009 году.

По иронии судьбы сегодня вопрос, нет ли у нас свободных вакансий, я частенько слышу от людей, когда-то мне отказавших. Теперь их интересуют не столько деньги, сколько интересная область задач, перспективы сотрудничества с сильным брендом. А вот я, как правило, вынужден отвечать, что мест у нас нет, хотя еще лет 10 назад взял бы их при любом раскладе. Словом, проанализировав факты, мы осознали: HR-бренд, особенно в нашем случае, – существенный

фактор успеха.

4. Лояльность к бренду у клиентов и риелторов

HR-бренд дает узнаваемость и формирует лояльность к бренду, а каждый процент роста узнаваемости и лояльности дает, в свою очередь, неплохие деньги.

5. Влияние на внутреннюю уверенность сотрудников и корпоративную культуру

В компаниях с сильными брендами у людей возникает гордость за свое место работы. В некоторых городах, где компания, работая по франшизе, переходит под бренд «Этажей», уменьшается текучесть персонала, несколько понижается планка запроса по доходу при прочих равных условиях.

Однако лучше иметь преимущество и по бренду, и по уровню дохода сотрудников (что проще обеспечить именно при сильном бренде). И даже став таким брендом, «Этажи» поддерживают политику, согласно которой доходы наших сотрудников должны быть выше среднего уровня по рынку. Ведь вся сила компании в конечном итоге сосредоточена в сотрудниках (я расскажу об этом дальше, в части 3 «Человеческий фактор»).

При сильном бренде компании область интереса сотруд-

ника к работе создается не только деньгами – оказывается, в России люди любят и готовы работать в мощных компаниях. Не брендированные же компании, привлекая ценных сотрудников, часто вынуждены переплачивать. Здесь большую роль играет вопрос психологического восприятия: куда я пойду, если завтра компания вдруг покинет рынок? Точно так же, если мы хотим позвать человека из компании более сильной как бренд, то должны пообещать ему премию в 30–40 % от текущей зарплаты, чтобы он хотя бы задумался о перспективах работы с нами.

6. Формирование отношений с партнерами

Наш бизнес является в том числе партнерским, а отношение к компании у партнеров меняется по мере формирования бренда.

В 2007 году я попытался попасть на прием к начальнику отдела ипотеки в тюменском отделении Сбербанка. Мне отказали, сообщив, что со мной поработает ведущий специалист – для встречи с начальником отдела мой статус был недостаточным. Эта реакция была вполне объяснима: к риелторам в начале 2000-х годов относились без особого уважения. Клиент запросто мог открыто сказать: «Вы мне все показали и рассказали, я сейчас пойду, позвоню продавцу и сам, без вас, куплю квартиру. До свидания». Согласно статистике, таким образом нас «кидал» один клиент из шести. И

вот прошло десять лет (не так уж и много по меркам бизнеса), а проблемы организовать встречу с любым нашим партнером больше не существует.

«Этажи» сегодня – один из лучших брендов, рожденных в регионе, ставший федеральным и имеющий перспективы мирового признания. В своей же сфере он самый сильный по всей России. Для достижения этого статуса надо было пройти определенный цикл, первые девять лет которого мы понятия не имели, что такая тема существует, а потом еще в течение четырех лет действовали едва ли не вслепую, создавая собственные правила.

Дорасти до солидного статуса бренда теоретически может любая компания, но получается это у единиц. Большинство остается просто фирмами, имеющими название. Что ж, как говорится, великие дела делать проще всего, потому что на этом пути практически нет конкуренции.

ЦВЕТ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ

Кроме маркетинга, в создании бренда важны нейминг (эту тему я раскрыл в первой главе) и визуальное решение.

Первое время логотип «Этажей» был желто-черным: я прочитал где-то, что именно это сочетание цветов является самым запоминающимся, а значит, хорошо повлияет на узнаваемость бренда. И действительно, ни у кого из наших коллег не было ничего подобного.

В 2005 году наш логотип сменил цвет на светло-голубой. Получилось это чисто случайно: мы играли в футбол командой «Этажей»; время поджигало, и я попросил дизайнера, занимавшегося макетом надписей на футболках, написать название компании «хоть как-нибудь». Футболки были белыми, а дизайнеру понравилось, как смотрелся на них голубой цвет. Признаться, мне казалось, что это не соответствовало духу компании, такой стремительной и яркой. Как раз в то время появилась мода на ребрендинги: на рынок вышел МТС со своим ярким красным логотипом. Мне он очень понравился – его сила, энергетика, – и я решил, что мы нашли наш цвет.

Логотип мы заказали внешним специалистам, отдав за него не очень внушительную сумму, но результат нас не устроил. Тогда я лично внес коррективы в уже разработанную версию: поменял цвет и наклон, убрал лишние детали и... И положил логотип «в стол» на год: в процессе обсуждения выяснилось, что моя команда считает бело-голубой вариант лучшим. К тому же мы не видели в смене логотипа особой выгоды: это был 2006 год, работали мы только в Тюмени, то есть логотип особенно ничего не решал, а его смена – изменение вывесок и наименований, коррективы, которые следовало внести в рекламные видео и документы по всем точкам контакта, – все это было затратным предприятием.

Но в 2008 году компания пошла в рост, ей была необходима более яркая и дерзкая презентация, для чего мы и приня-

ли решение использовать логотип, пролежавший «в столе». С тех пор он служит нам одиннадцать лет, претерпевая изменения лишь в незначительных деталях. Но для внешнего рынка мы запатентовали новый товарный знак Etagi.com и сделали другой логотип – более европейский, другого цвета и формы (рис. 2.10).



2000 г.



2005 г.



2008 г.



2015 г. — настоящее время

Рис. 2.10. Эволюция логотипов

Любому бизнесу необходимо уделять внимание визуализации – в этом я уверен. Запоминающийся, красивый и соот-

ветствующий задачам компании логотип работает на законченность бренда. Благодаря ему все инвестиции в маркетинг будут окупаться с повышающим коэффициентом.

МАРКЕТИНГ И УСЛУГА

Маркетинг первичен в услуге – там его роль несоизмеримо больше, чем в любом товаре, потому что услуга – понятие абстрактное. Обращаясь к нам, клиент чаще всего не имеет конкретных ожиданий, поэтому необходимо помочь их сформировать, взрастить потребность. Это еще одна важная функция маркетинга. Ведь клиент выбирает нас раньше, чем, собственно, получает услугу. Именно в плане ценностей компании фокус нашего внимания ушел с внешних факторов на внутреннее.

Услугу мы сделали популярной без лишнего пиара – просто поняли, как правильно ее предоставлять с точки зрения продукта, сделав так, чтобы клиент сам хотел к нам прийти. Например, узнав с помощью опроса, что первое, за чем клиенты обращаются в агентство, – это не сервис (он занимал второе или даже третье место), а безопасность, мы ввели финансовую ответственность.

Сейчас реальная себестоимость финансовой ответственности в одной сделке составляет 117 руб., и эта цифра держится вот уже восемь лет, хотя, вводя данную услугу, мы не знали, чем это может для нас завершиться. Можно сказать,

что речь шла о выборе: подарить клиенту условную бутылку шампанского либо обеспечить понимание, что он находится в безопасности, что он точно купит квартиру и нет никаких рисков.

Вообще, самым сложным оказалось понять потребности клиента. Для него важен целый спектр моментов, в том числе огромная база данных объектов, скорость отдельных процессов и экономия времени, внешний вид офиса, возможность поторговаться, решение правовых вопросов, работа по принципу «одного окна».

Мы изучили все потребности, разобрав, как можем их удовлетворить. Подробно я буду готов описать весь процесс только в одной из следующих книг, но вся проделанная поистине фундаментальная работа поменяла нашу компанию: мы поняли ядро формирования ценности для клиента и смогли перестроить ключевые бизнес-процессы, изменить бизнес-модель. Это очень важно – заглянуть в ядро бизнеса, ответив на вопросы «зачем» и «как».

Инвестируя в бренд, мы видели отдачу, постепенно изменяя бизнес-процессы, улучшая наш продукт для клиента. Например, провели хронометраж основных мероприятий, с удивлением узнав, что подписание клиентом предварительного договора занимает один час сорок минут. Желая по возможности сократить процесс, мы обдумали, какие документы можно отправить заранее, чтобы клиент не тратил на них время непосредственно на встрече. Итог: за месяц мы сокра-

тили время подписания договора до получаса, а сегодня этот процесс занимает еще меньше времени!

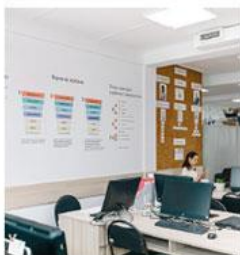
Чуть позже в нашей компании начался самый сложный процесс – наращивания кадров. Постепенно мы формировали кадровую политику, набирали команду, шаг за шагом повышая ее профессионализм, попутно выяснив, что качественных маркетологов и вообще сотрудников на открытом рынке не так уж и много. Именно тогда мы решили сформировать департамент маркетинга, ставший нашим первым департаментом, который мы развивали с нуля – от полуфункции до полноценной мощной системы со всеми показателями. Через 3–4 года мы вышли на стадию оптимизации и перешли на системное планирование.

Немалое значение имеет и то, каков ваш офис. В свое время мы недооценили роль данного фактора. Сегодня же наш тюменский филиал устроен по принципу open space: он светлый и все на виду – ведь в нашей услуге очень важна прозрачность. Клиент, приходя к нам, уже не нуждается в рассказах о том, насколько мы хороши – он видит подтверждение этому вокруг себя, а на обработку данной информации у него уходят считанные секунды, заменяя просмотр множества документов и рекомендаций. Это дорогого стоит! Когда-то риелторы тратили время и ресурсы на самопрезентацию и презентацию компании, а сегодня им достаточно сказать: «Я сотрудник компании “Этажи”!».

Заходя по франшизе в города и принимая решение, где

открывать новый офис, в центре или на окраине, мы переводим все в цифры, ощущая радость и подъем, когда эффективность нашей работы подтверждается расчетами.

Например, есть выбор: снять помещение ценой 1200 руб. за м² в центре или за 600 руб. – на окраине. При размере офиса в 300 м² и разнице в пользу окраины в 600 руб. за м² – это 180 000 руб. в месяц. Но если в офисе проводится большой объем сделок, на него завязан HR-бренд и отношения с клиентами и партнерами, то, ясное дело, центр намного эффективней. Факт наличия офиса в центре города часто является рекламой сам по себе: рекламный щит в центре некоторых городов стоит 35 000 руб., а два красиво оформленных окна на улицу (размером с эти щиты) – это уже 70 000, «отыгранные» с разницы в 180 000 руб. Плюс к тому еще 110 000 вы отыграете на сотрудниках, когда сила HR-бренда позволит привлечь лучших при том же уровне оплаты труда.



Точки контакта с клиентами – офисы «Этажей»

Здесь, кстати, хочу еще раз напомнить о сложности риелторского бизнеса, заключающейся в отсутствии шаблонов, конкретной бизнес-модели. Все, что я рассказываю, – это мой опыт, мой путь, пройденный в конкретное время в конкретном месте. Я очень надеюсь, что все изложенное здесь станет для читателей основой для переосмысления и настройки своего бизнеса (неважно, в какой сфере) с учетом той реальности, в которой он находится.

В целом в постиндустриальной экономике будущее – за услугами, чей процент в ситуации падения доли производства ВВП все больше растет. А значит, люди, занимающиеся бизнесом, должны уметь разрабатывать длительные стратегии развития в этом направлении, предельно ясно определяя свою нишу в бизнесе и «чувствуя» клиента (рис. 2.11).

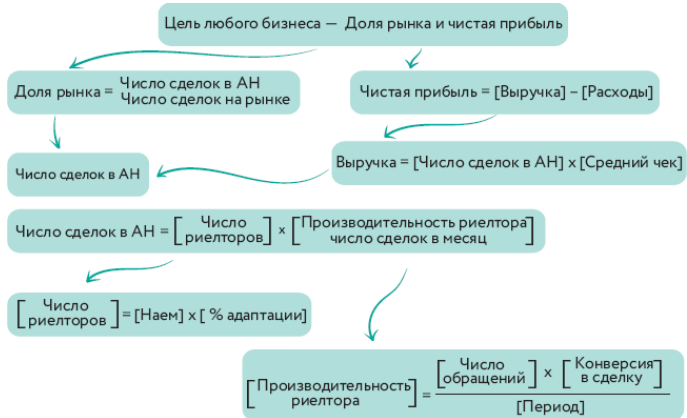


Рис. 2.11. Что составляет чистую прибыль и помогает достижению доли рынка

Марсель Габдульманов, директор департамента маркетинга: Мы четко понимаем цели и функции маркетинга в компании. Цели маркетинга отражают цели бизнеса: устойчивый рост чистой прибыли и доли рынка. Понимая это, мы математически определяем ключевые факторы роста и метрики эффективности, чтобы управлять ими.

Большинство бизнесменов ошибочно предполагает, что роль маркетинга в агентстве недвижимости сводится лишь к привлечению клиента. Некоторые добавляют к этому еще параметр «удержание клиента», что выражается конверсией в сделку. Но в нашем бизнесе эти параметры отражают

действительность далеко не полностью, что легко доказать. Если бы нашими задачами были лишь привлечение клиентов и их конверсия в сделку, мы легко могли бы увеличить обороты вдвое, всего лишь удвоив входящий поток клиентов. На деле же вместе с ростом обращений клиентов снижается конверсия, и итоговое влияние на результат может быть условно положительным, нулевым и даже отрицательным. Стало быть, формула усложняется: добавляются такие переменные, как количество риелторов, способных обрабатывать поток входящих обращений, не теряя в качестве. А эти параметры определяются объемом найма, скоростью выхода на целевую производительность и удержанием (снижением текучести).

ПОПУЛЯРНОСТЬ УСЛУГИ И ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Начав системно заниматься маркетингом, мы озадачились проникновением услуги (то есть ее популярностью). Одной из функций, подвергшихся изменению, стало ценообразование (табл. 2.2).

Таблица 2.2. Факторы, влияющие на ценообразование

20 факторов, влияющих на ценообразование (выше-ниже)	Корреляция при прочих равных
Узнаваемость бренда и доля рынка	Чем выше фактор, тем выше Ц
Зарплата риелторов	Чем выше фактор, тем ниже Ц
Квалификация и способность риелторов обработать возражения по цене	Чем выше фактор, тем выше Ц
Текущая зеленая зона по причине открытия новых агентств	Чем выше фактор, тем выше Ц
Стратегия создания барьеров входа на рынок	Наличие стратегии → снижение Ц
Стратегия быстрого завоевания доли рынка	Наличие стратегии → снижение Ц
Стратегия сбора сливок на высокой доле рынка	Наличие стратегии → рост Ц
Чей рынок: продавца или покупателя	Чей рынок, там ниже Ц
Конкурентоспособность цены (средняя стоимость на рынке)	Чем выше фактор, тем выше Ц
Активность и сила конкуренции в целом	Чем выше фактор, тем ниже Ц
Удовлетворенность клиентов услугой (цена/качество)	Чем выше фактор, тем выше Ц
Маржинальность бизнеса	Чем выше фактор, тем ниже Ц
Проникновение риелторской услуги, динамика, лояльность к отрасли	Чем выше фактор, тем выше Ц
Количество и уровень УТП и эксклюзивных предложений	Чем выше фактор, тем выше Ц
Объем и качество базы (доля от всего рынка в базе)	Чем выше фактор, тем выше Ц
Средний уровень жизни людей, средняя зарплата	Чем выше фактор, тем выше Ц
Стоимость квадратного метра недвижимости	Чем выше фактор, тем выше Ц
Цена услуг в доле стоимости квартиры	Чем выше фактор, тем ниже Ц
Оборачиваемость рынка недвижимости	Чем выше фактор, тем выше Ц
Угрозы рынка, отрасли в целом	Чем выше фактор, тем ниже Ц

Когда мы пришли на рынок, за риелторскую услугу пла-

тили по принципу «кто сколько сможет». Популярным критерием оценки платежеспособности человека был его внешний вид: благодаря хорошему костюму оплата услуг риелтора могла составить от трех до шести процентов.

Одна из наших риелторов узнала, что в некоем агентстве недвижимости клиенту сказали, что его квартира стоит 10 млн, продав ее за 13 млн, а разницу положив себе в карман. «Давайте делать так же!» – предложила она. «А если продавец узнает? – поинтересовался я. – Какова вероятность того, что он придет к нам в следующий раз? Ведь он будет считать, что ты ограбила его на три миллиона». Риелтора это не смутило: «Но мы же три миллиона заработаем! Из них полтора – компании, а полтора – мне». Словом, стало очевидно, что правило оплаты услуги «на глаз» и желание сорвать куш являются минусами данной дамы-риелтора.

Конкурентное преимущество рождается из способности компании сыграть на текущих минусах и умении закрыть неудовлетворенность потребителя. Анализ УТП показал, что клиенту нужны прозрачность и предсказуемость. И тем не менее к четко фиксированному ценообразованию мы пришли только в 2011 году. До этого, работая с нефиксированной ценой в течение 11 лет, мы просто боялись вводить кардинальные инновации в условиях отсутствия весомой доли рынка.

Начиналось все так: когда мы подрастили долю рынка примерно до 20–25 % в одном городе, я собрал наших ри-

елторов и объявил: если в наши планы входит делать в бизнесе нечто серьезное, мы должны стать максимально открытыми; поэтому буквально с завтрашнего дня переходим на прозрачное ценообразование – ни копейкой больше, ни копейкой меньше.

Это было единственное решение за всю мою жизнь, которое поддерживали только управленцы и менеджмент, то есть абсолютное меньшинство. Риелторы же были против – все как один. Мне говорили, что система в таких условиях развалится, а подобные ноу-хау заведут компанию не туда.

Конечно, на тот момент убедить кого-то в том, что это даст эффект, не было возможности, поэтому мы пошли на компромисс: вернуться к существующей системе ценообразования через полгода, если станем получать денег меньше, уменьшится доля рынка и т. д.

Итак, мы собрали конференцию, заявили о своем решении и стали думать, какой делать процент. Наши риелторы говорили разное: одни утверждали, что ставка должна быть 6 %, другие – не менее трех. За неделю математических расчетов я чуть не сошел с ума. Мы делали экспоненциальные функции, смотрели данные за три года. На большом листе бумаги точками нарисовали каждую цену. По оси написали, сколько брали комиссии. Я говорю: «Ребята, это же линейная функция: $y = kx + b$ ». Потом формула была такая: $y = 0,92x + 32$. В итоге я предложил: «Давайте для удобства потребителя сделаем 1 % + 29 000 руб. Кто возьмет хоть на

рубль больше или меньше – уволим».

Что тут началось в компании! Ко мне пришли трое наших самых опытных риелторов, с порога заявив, что я ничего не понимаю в этом бизнесе, а мои реформы губительны. Требовали вернуть все как было, когда с клиента можно было взять 6 % просто потому, что «мы видим – с него можно это взять». Иначе грозили уволиться. Я уточнил, уверены ли они в том, что говорят, и после утвердительного ответа предложил: «Хорошо. Пишите заявления».

Не могу сказать, что все это далось мне легко. Мы не банк и не строительная компания, главная ценность нашего бизнеса – люди. Потеря их, тем более если речь идет о лучших риелторах, сродни катастрофе.

Пауза длилась считанные секунды, после чего один из бунтовщиков вздохнул: «Зачем так резко». Только тут я перевел дыхание, еще раз повторив свои условия: полгода мы живем по моему ценообразованию (по действующим договорам я разрешил оставить те проценты, которые были заявлены); если эта система себя не оправдывает – вернемся к тому, что было. На том конфликт был исчерпан.

Но, между прочим, против были не только мои сотрудники – нам объявило войну все риелторское сообщество города. Мне звонили другие агентства, вызывая на разговор и намекая, что собираются объявить нам бойкот. Ситуация была сложная, давление шло со всех сторон. Если сегодня это решение выглядит вполне очевидным, то в те годы это

было абсолютное ноу-хау для рынка. Но у меня есть такая черта – иногда я проникаюсь сильной верой в определенную идею, новшество. В данной ситуации конечная ответственность была на мне, а я был твердо уверен: это решение выведет компанию к новым горизонтам. Прошло восемь лет, и сегодня вся Россия работает по нашей формуле, целиком и полностью себя оправдавшей.

И в который раз хочу сказать о силе случайности. Нам повезло: рынок в те годы был на подъеме. Отчасти поэтому эта схема оправдала себя, а через полгода все единогласно проголосовали за то, что данное решение было правильным. С помощью фиксированного ценообразования компания получила существенное преимущество.

Из всей этой истории я вынес убежденность, что порой следует уметь никого не слушать и действовать так, как считаешь верным. Но грань между уверенностью в себе, верой в свои реформы и неумением просчитать на два шага вперед порою очень тонка. История знает много случаев, когда к провалу системы приводили люди, уверенные в собственной правоте. Поэтому очень важно всегда тщательно проверять свои гипотезы.

Да, мы были новаторами во многих вопросах и ни разу не проиграли, потому что с самого начала задали крайне серьезный подход к инновациям: каждая новая идея проходит глобальную проверку. Решая вопросы ценообразования, мы опрашивали множество клиентов, строили математические

модели, расспрашивали риелторов, которые, будучи против этих преобразований, тем не менее жаловались, насколько неудобны комиссии, как злят ситуации, когда они договариваются с клиентом на 4 %, но приходит новичок и говорит: «Сделаю за 10 000».

Введя новое ценообразование, мы стали подстраивать под это решение саму систему. Появился специальный комитет, раз в три месяца проводивший анализ: четкое регулирование ценообразования дает возможность компании регулировать доходы и маржу, вести в балансе конкурентную среду.

Еще одним нововведением была отмена скидок. О том, насколько это выгодно, я узнал благодаря одной из книг по ценообразованию: глава, посвященная скидкам, утверждала, что, как правило, они не работают.

Обычно, прочитав книгу, я записываю задачи, которые выполняю на основе полученной информации. На любых курсах обучения у меня всегда два листка: один для конспектов, второй – «to-do-лист», в котором отмечаю, что конкретно планирую сделать, как применить новые знания.

Наши скидки составляли тогда 10–15 %. После подсчета медианы выяснилось, что скидка была 4 %, в результате чего рентабельность составляла 14 или 15 % – то есть на скидку уходило 22 % чистой прибыли. Кроме того, стал известен и такой факт: скидку требуют уже после сделки (и получают в 80 % случаев), хотя зачастую, обращаясь к нам, клиенты даже не знают о ее наличии. Скидка не является для них фак-

тором, влияющим на выбор компании, в отличие от качества услуги и заявленной цены. Тогда мы просто убрали все скидки, оставив только трехпроцентную для очень малой группы клиентов.

Скажу откровенно и честно: никогда в жизни не задумался бы о ценности скидок, о том, дают ли они преимущество, как правильно их делать и для какой группы людей. Вот так одна-единственная книга, прочитанная в рамках освоения темы маркетинга, принесла компании за последующие три года около 100 млн руб. прибыли.

* * *

Когда меня спрашивают про маркетинг, я отвечаю: все, что нужно о нем знать, – это то, что люди покупают условную «добрую воду» из централизованных источников водоснабжения за 100 руб. Можете представить, какой мощной должна быть сила, заставляющая человека покупать воду из-под крана за 100 руб., а в аэропорту так и вовсе за 300?!

Никакой особенной ценности в покупной воде нет. Это бизнес, а любой бизнес стремится к экономии издержек – то есть, к примеру, очищение воды будет проводиться наиболее дешевым способом. Что и говорить, если бы кто-то сказал нам еще 60 лет назад, что мы будем покупать воду, мы pokrутили бы пальцем у виска. Ну а то, что сегодня мы это делаем, говорит о том, что маркетинг – важнейшая функция, кото-

рую нельзя недооценивать. Именно благодаря маркетингу и активной работе агентств недвижимости мы совместно увеличили степень проникновения риелторской услуги с 20 % в 2000 году до сегодняшних 75 % по всей России (т. е. сейчас три клиента из четырех покупают квартиру с помощью агентств недвижимости).

Чтобы понять, как работает маркетинг, нам потребовалось вникнуть в его суть, детально разобрать каждый процесс, понять их изнутри. На это ушел значительный объем времени, который соизмерим с целой жизнью. Но оно того стоило! Ведь мы хотели стать большой компанией, а больших компаний без грамотного маркетинга не бывает.

В ДВУХ СЛОВАХ

- Основная функция маркетинга – изучение клиента и удовлетворение его потребностей.
- Сила бренда – существенный фактор успеха.
- Яркий логотип работает на законченность бренда.
- Роль маркетинга в услуге первична.
- Крупных компаний без грамотного маркетинга не бывает.

Глава 7

Есть контакт?

Две самые популярные поговорки, которые я часто слышу в офисах, – «Клиент всегда прав» и «Зарплату платит не работодатель (он только распоряжается деньгами), зарплату платит клиент».

Обе фразы, можно сказать, основаны на реальных событиях: первая – девиз знаменитой сети магазинов Гордона Селфриджа⁶, авторство второй принадлежит Генри Форду.

Данные высказывания, знакомые, наверное, каждому предпринимателю, сегодня кажутся нам прописными истинами. Однако стоит помнить, что к подобной расстановке приоритетов российское предпринимательство пришло относительно недавно – с изменением экономической обстановки, что повлекло за собой изменения в менталитете. Потребовалось время, чтобы понять, в сущности, простую истину: прибыль – это показатель и результат нашей работы как представителей заказчика.

⁶ Генри Селфидж, британец американского происхождения, основатель знаменитого Лондонского универмага Селфриджес (Selfridges). В данный момент универмаг, второй по величине в Англии, работает в том же здании, в котором открылся в 1909 году, и время от времени возглавляет рейтинги как лучший магазин. Согласно другой версии, высказывание принадлежало Сезарту Ритцу, владельцу сети гостиниц «Ритц», и звучало несколько иначе: «Клиент никогда не бывает неправ» (фр. «Le client n'a jamais tort»).

Клиент – единственный человек, находящийся выше руководителя и учредителя, именно он в конечном итоге формирует нашу доходность и воспринимает образ компании. Анализируя данные, чтобы принять то или иное решение, я всегда задаюсь вопросом, какое решение принял бы мой заказчик.

Представлять клиента, отстаивать его интересы – главная функция первого лица компании. Если руководитель забудет об этом, со временем это приведет к катастрофическим последствиям (все мы знаем, что бывает, когда чиновник вдруг в один момент перестает быть «службой народа»).

Обслуживать потребности клиента с должным качеством, на разумной скорости, с минимальным риском и за комфортные деньги – это и первое правило любого бизнеса, и самое важное конкурентное преимущество. Осознание этого простого факта сделало нашу работу другой: «Этажи» получили мощную динамику развития во многом за счет того, что в любых процессах я представляю интересы заказчика наших услуг и отрицательно отвечаю на все предложения, работающие не в его интересах. К примеру, отнести на клиента неоправданные затраты. А началось все с преобразования сферы коммуникации с клиентом (рис. 2.12).

Первым делом хочу извиниться перед всеми клиентами, с которыми компания работала первые 10 лет своего существования. Не слишком приятно об этом вспоминать, но в тот период «Этажи», как и множество российских компаний, видели важнейшей из задач не обслуживание интересов клиента, а получение денег, которых не хватало катастрофически – квартиры в то время продавались дешево, по 4 000 руб. за м², комиссия в 3 % с такой квартиры составляла 8–10 000 руб. за сделку, так что задача заработать была перво-

очередной. Более того, нам казалось, что, повышая качество услуг, мы сработаем в убыток: повысим их стоимость и проиграем в битве за клиента.

В итоге рейтинги «Этажей» были низкими. О нас говорили как о компании, предоставляющей услуги низкого качества. Мы же, в свою очередь, считали, что действуем правильно. Сегодня я понимаю, что даже в тех экономических условиях мы бы выиграли, предоставляя клиенту то, что он от нас хотел получить: повышение повторной обращаемости позволило бы нам поднять цены на услуги. Словом, если бы в 2003–2005 гг. мы работали так же, как сейчас, мы бы озолотились. Но посмотреть на свою работу под другим углом, начать действовать иначе, вводить иные стандарты работы нам мешала несовершенная ментальность. Смена приоритетов тяжело далась всем, в том числе и мне. Но, осознав свою выгоду, мы стали по-другому проводить большинство процессов, уделив особое внимание коммуникации с клиентом.

Изначально все было построено следующим образом: все телефонные звонки принимала девушка на ресепшен; поскольку данная функция не являлась основной для данной сотрудницы, а телефонная линия была одна, то вечерами, после окончания рабочего дня, трубку никто не брал. Пропущенные вызовы нас особо не волновали: ничего, потом перезвонят, какие проблемы?

Но однажды, проведя подсчеты, мы узнали, что принимаем примерно 40 звонков в день и 800 – в месяц. Стало оче-

видно, что коммуникация по телефону – это отдельная задача, выполнение которой требует особых качеств. Вот тогда мы «развели» ответы на звонки и работу на ресепшен, определив на две данные позиции специалистов с разными способностями: в зону ресепшен выбирались люди с хорошими внешними данными, а для работы на телефоне требовались приятный голос, интеллектуальная речь, быстрая реакция.

Для того чтобы не терять звонки после окончания рабочего дня, мы сделали вечернюю переадресацию на дежурного риелтора. Подсчитав, что 24 % звонков попадают на «занято», ввели вторую линию, а когда оставалось еще 8 % неприятых, – третью. Для поколения, не знакомого с ситуацией, когда кому-то можно не дозвониться, все это, вероятно, звучит немного странно, но для тех лет наши преобразования и новшества были поистине революционными: мы стали одним из первых агентств недвижимости, внедрившим разделение звонков.

За последующие десять лет от одной-единственной «девушки на ресепшен» мы пришли к собственному центру клиентского сервиса, в котором работает сорок человек. Можете позвонить нам и лично убедиться: мы на связи в любое время дня и ночи, а скорость ответа в первые пять секунд составляет 96 % (если данный показатель сойдется до 94 %, я назову это плохим результатом). Благодаря уникальной IT-инфраструктуре клиенту быстро ответят во всех более чем ста городах России, в которых работают офисы «Этажей», –

ответ на электронную почту, в мессенджеры и соцсети или СМС приходит в течение 10 секунд.

Десять лет назад мы спокойно пропускали половину звонков. Сегодня нам принципиально важна мотивация на эффективность, когда учитывается каждая секунда. В итоге мы обрабатываем около 120 000 звонков в месяц и 1,5 млн различных контактов в год.

Также мы включили в коммуникационный процесс искусственный интеллект – на основе заложенных нами алгоритмов он вычисляет возможность возникновения проблемы и сигнализирует нам об этом; 50 % обзвонів совершается роботами.

К слову, инициировав использование искусственного интеллекта, сам я к данной идее относился с долей скепсиса, полагая, что люди не будут отвечать на звонки робота. Но не в моих правилах полагаться только на собственное мнение, не посмотрев реальные цифры, которые подтвердили, что решение было верным. Да, процент ответов человеку был 65 % против 60 % у робота, однако себестоимость звонка сократилась с 31 до 4 руб. при повышении эффективности – робот может обзвонить 10 000 человек за минуту. Если раньше у нас работало два человека на один город, то сейчас – 40 человек на 80 городов. Эти люди делают в 5–7 раз больше и контролируют каждого клиента. Сотрудников, освободившихся с прозвонів, мы перевели на другие, более высокие и сложные уровни, – например, они осуществляют дополни-

тельные коммуникации, необходимые в нестандартных случаях.

Что касается контактов с искусственным интеллектом, то, впервые поговорив с роботом по телефону на одном из совещаний, я поразился тому, насколько он неотличим от человека по своим рассуждениям, и поймал себя на мысли, что наступило то самое светлое будущее, о котором мечтали писатели-фантасты. Кстати, сейчас, отправляя запись риелторам в другие города, мы, как правило, слышим в ответ: «У вас операторы так хорошо разговаривают!»

Также мы внедрили новый формат, создав сервис, в рамках которого отвечаем онлайн на любые юридические, ипотечные, налоговые вопросы. Видеоответы на звонки, интеграция с мессенджерами, специальные программы в социальных сетях – система пишет письма, анализирует речь, и это помогает риелтору работать более эффективно.

Большое внимание у нас уделяется анализу работы центра клиентского сервиса, для чего, в частности, составляются карты каждого клиента и сотрудника. Важным этапом изменений, хотя и не сразу принятым нашими франчайзи, стала работа с отзывами: ведь прежде чем выбрать нашу компанию, человек собирает информацию, читает, что о нас пишут наши клиенты, смотрит средние баллы оценок нашей деятельности. Вот почему внутри компании мы создали комиссию по этике, разбирающую конкретные случаи, которые привели к негативным оценкам. Мониторингом онлайн-про-

странства на предмет этих оценок занимаются созданные нами боты. Хочу особо отметить, что были прецеденты, когда разбирательство приводило к увольнению риелтора либо к серьезной корректировке его работы – он мог отвечать на звонки только в присутствии специалиста.

С директором департамента развития Викторией Юрьевой Зинченко мы уделили особое внимание вопросам операционной эффективности – закупили хорошее оборудование, провели информатизацию. Мы боролись за каждую секунду ответа, одновременно теряя время из-за отсутствия хорошей общей визуализации. Чтобы избежать этого, в итоге дополнительные компьютеры были установлены на каждом столе. Также для обеспечения технологического оснащения операторов контакт-центра потребовался новый софт – его мы написали сами.

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.