



ОТКРЫТЫЙ ВОПРОС

Генеральный директор компании VI TO VE Михаил Милинис рассказал ЧД о четвертой промышленной революции, поиске новых компетенций и методе Эдисона

Интервью Светлана Морозова Фото Юрий Цой

С чего начиналась ваша история?

Основанная в 2000-х компания начинала с работы с малым бизнесом. Нашими клиентами тогда были небольшие предприятия по 100–200 человек. Но эта стратегия привела к тому, что в кризис мы очень жестко приземлились. Да, мы не потеряли в объемах и в количестве проектов, но это стоило нам огромных усилий! И тогда стало очевидно, что работа с малым бизнесом – это интересно, тепло и душевно, но не дает гарантий. Начиная с 2011 года, мы целенаправленно двигались к крупным федеральным компаниям. Учились, получали контракты, добивались признания. Действовали с фокусом на «Сбербанк», «Газпромнефть», «Ростелеком», «Норильский никель» – топовые позиции ведущих рейтингов. И сегодня это наши ключевые клиенты.

Для консалтингового рынка крупный и малый бизнес – это две принципиально разные ниши. Формально ты и там, и там занимаешься обучением, оказываешь консультационные услуги, но по факту это совершенно разные вещи! Мы полностью перестроились. Изменились штат, требования, технологии и сотрудники. Не поменялись только ценности. В свое время мы удержались на плаву потому, что реально любим клиента. И этот подход принесли в крупный бизнес. Наши клиенты часто говорят: «Мы видим, что вам не безразлично».

Как вы решились на такую перестройку?

Нам не оставалось ничего другого! Мы умеем думать, систематизировать. В малом бизнесе ты учишься думать, как твои клиенты. Ты сам управляешь бизнесом и такой же бизнес консультируешь. И за счет опыта достаточно легко находишь пути развития, имеешь готовые решения и инструментарий. В малом бизнесе нет проблемы понять, что происходит. Все лежит на поверхности. Там нет вопросов, все очевидно.

В крупном бизнесе нет очевидных ответов. То, что подходит «Газпромнефти», не подходит МТС. Каждый раз надо строить уникальное. Мало у кого есть опыт в таком объеме управления – не только в России, в мире! Здесь нельзя опираться на свой собственный опыт, и приходится обращаться к экспертизе, каждый раз искать заново под конкретную компанию, понимая ее особенности. Как правило, за консультантами кто-то стоит. А за нами никого не было. Ни крупных международных гигантов, ни интересов высших школ... У нас до сих пор спрашивают: вы откуда? А мы, как президент, – выходцы из Петербурга, которые сделали себя сами.

Как это удалось?

Важно, что мы не привязаны ни к каким технологиям. Что дает нам возможность бесконечно искать лучшие решения. Фактически, получая какой-то лицензионный продукт, вне зависимости от того, подходит он клиенту или нет, вы должны его продать. А поскольку мы не имели ничего – у нас было все. Мы используем весь накопленный десятилетиями опыт.

КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА VI TO VE – одна из крупнейших на рынке России консалтинговая компания, оказывающая услуги в области управленческого и кадрового консалтинга, обучения и оценки персонала. В активе команды более 2000 реализованных проектов по всей России и за рубежом. VI TO VE работает на стыке консалтинга и обучения, что позволяет реализовывать полный цикл проектов изменений. Компания ориентирована на работу с крупным федеральным бизнесом: нефтегазовый сектор, телекоммуникации, финансовые институты, промышленный сектор. Best Impulse TO Business Evolution.

Как подходили к крупным контрактам? С чем, с какими мыслями приближались к заветному рубежу?

Контракт – это следствие твоей долгосрочной работы. Это вопрос твоей готовности. В 2009 году мы уже начали работать на крупный рынок. И в тот момент нужно было решить: оставаться там, где ты есть, или потратить кучу времени и сил на работу с тем, с чем ты работать пока не умеешь? Приложить огромный объем усилий для небольшого результата. Сложно решиться системно, постоянно стучаться в двери гигантов. И видеть, что результата нет или он очень маленький. При этом понимая, что 90% доходов приносят те клиенты, которые не приоритетны на сегодняшний день...

И ты изо дня в день задаешь себе вопросы. Пробираешь участвовать в тендерах, котировках, в надежде, что что-то произойдет. С чем шли к рубежу? С тем, что нужно постоянно пробовать. Как у Эдисона. Просто не останавливаться. И какой-то момент станет переломным.

Почему вы не останавливались?

Потому что верили, что так правильно. Мы же прошли путь с малым бизнесом. Но в какой-то момент стало понятно, что как бы ты ни старался, дальше ты должен либо оставаться на своем уровне, либо сесть к кому-то на содержание: стать «придворным консультантом», а это плохо заканчивается – ты перестаешь быть консультантом.

И когда увидели тупиковость, поняли, что следующий кризис вернет тебя на то же место. Доход мелкого бизнеса может упасть в разы, а с крупным бизнесом этого не происходит. Твой оборот в масштабах крупного бизнеса небольшой, и его сокращения бюджета тебя не тревожат так, как в случае с малым бизнесом. Это чистая логика.

А потом ты понимаешь, что у тебя появляется новый бенефит: ты работаешь с теми компаниями, с которыми можешь влиять на картину в масштабах региона или всей страны. Это очень важно. Принял решение – и оно касается тысяч людей, касается целой отрасли! Это дает энергию. К тому же крупный бизнес системно меняет себя, развивает. У него такова часть процесса, который не зависит от конкретных личностей, как это бывает в малом бизнесе.

Как вас принимал рынок?

Долгое время не могли правильно написать название. После было много мифов вокруг нас, особенно когда мы стали выигрывать крупные контракты. А недавно нас назвали «петербургским McKinsey». Так нас теперь воспринимают.

Какие сейчас задачи ставите перед компанией?

Начиная работать с крупным бизнесом, ты можешь оставаться таким же, а можешь работать с компетенциями клиентов. У нас есть границы, которые мы не можем переступить. Например – мы не занимаемся юридическим консалтингом. Но все, что лежит внутри наших границ, вырастает из того, что запрашивает клиент. Наши задачи продиктованы тем, как меняется рынок. Мы достаточно хорошо понимаем, о чем думают федеральные игроки:

о вещах, которые происходят на макроуровне. Это общемировые тренды.

Мир очень быстро входит в четвертую промышленную революцию, что ощущают все в своей ежедневной деятельности. Сейчас многие наши клиенты и мы глобально заняты осмыслением того, как новые цифровые технологии, цифровая экономика отразятся на жизни конкретных людей. И я думаю, что в ближайшие пять лет это будет ключевой темой. Ничего важнее нет. Все, что мы сейчас видим, поменяется быстро, как рынок такси с приходом Uber или гостиничный рынок с приходом Airbnb...

Совместно с нашими клиентами мы ищем место в новом мире. Ключевой вызов сегодня – это b2b-digital. Какова будет наша услуга? Понятно, что мы остаемся консультантами, то есть личного остается много, но мы не будем такими, как пять лет назад. Как изменятся телекоммуникации, как изменятся банки? Количество оптимизаций, которые идут внутри, колоссально. Все ищут пути – какими они будут внутри себя новых. И мы тоже активно ищем.

Что уже сделано? С какой базой вы входите в новое цифровое измерение?

В ближайшем будущем все будет меняться так быстро, что важно, чтобы системы, которыми ты пользуешься, были способны меняться. Поэтому первое: наша команда очень диверсифицирована, не привязана к офису, к городу, даже, в какой-то мере, к стране. У нас собрана обширная профессиональная база тренеров по всей России. Со многими мы общаемся дистанционно.

Второе: важными критериями работы с нами, помимо профессионализма, будут доступность, предсказуемость, комфортность. Из этого тренда мы точно не уйдем. В ближайшее время у всех наших клиентов появятся личные кабинеты, где можно будет посмотреть, что на каком этапе находится. Наша деятельность станет полностью прозрачной.

А что по части коллаборации консалтинга и диджитала?

В том, что касается индустрии, сегодня актуальна такая проблема: чем больше становится технологий, тем меньше рабочих мест. И наша миссия отчасти заключается и в том, чтобы решить, куда будут высвобождаться люди. Как им быть успешными в этих новых реалиях. Происходит колоссальный слом парадигм на разных уровнях, огромное количество изменений еще произойдет.

И мы начинаем думать о том, как эти изменения использовать. Создавать новые рабочие места, уменьшать рабочее время, выявлять и прорабатывать новые компетенции, которые уже сегодня надо развивать у персонала. Следующий момент – кросс-функциональность. Все должны понимать свой бизнес и то, как они все вместе влияют на процессы. Расширение взгляда на бизнес, расширение компетенций – ключевые тренды. На многие вызовы нет единого ответа, но компании начинают его искать, при этом не делая попыток закрыться от общества, а напротив – налаживая продуктивный диалог. И мы рады в этом диалоге участвовать или быть модераторами. ♦



**БЫЛО МНОГО МИФОВ ВОКРУГ НАС,
ОСОБЕННО КОГДА МЫ СТАЛИ ВЫИГРЫВАТЬ
КРУПНЫЕ КОНТРАКТЫ. А НЕДАВНО НАС
НАЗВАЛИ «ПЕТЕРБУРЖСКИМ MCKINSEY»**