**Esettanulmány: Húzzuk be a féket egy bizonytalan jövőjű projekt esetén?**

**Cody evans harvard business review 2020 sept/oct számában megjelent esete alapján [[1]](#footnote-1)**

Alex Kozak moszkvai lakásában ült és azt várta, hogy kollégája, Nyikolaj Krilov csatlakozzon a Zoom hívásukhoz. Amikor felugrott a videóablaka, Nyikolaj mosolyogva jelentette be: -*"Jó híreim vannak!"*

Már egy ideje, hogy Alex ilyen találkozókat szervezett. Valójában az elmúlt néhány hetet a globális járványzár miatt a lakásán gubbasztva töltötte, de most kezdett olyan érzése lenni, mintha a világ újra nyiladozna körülötte.

*"Van egy potenciális vevőm"* - mondta Nyikolaj. Az elmúlt hat évben Alexszel együtt dolgoztak egy 700 000 négyzetméteres moszkvai kereskedelmi iroda fejlesztésén, amelyet Keleti térnek neveztek el. Alex vezette vállalatának, a New York-i székhelyű EPM ingatlanközvetítésnek a projektjét, Nyikolaj ipedig képviselte helyi vegyesvállalati partnerét, a Krasny Investet, amely elsődlegesen a Presnensky kerülethez közeli telekkel kereskedett, valamint szakértelmével segítette az orosz bürokráciában való eligazodást a projekt egyharmadának tulajdonjogáért. Március végén szüneteltetniük kellett a munkát, és Alex azt hitte, hogy ezt a virtuális találkozót használják az újraindítás megvitatására. A fejlesztés értékesítése nem szerepelt szándékai közt.

**ESETFELDOLGOZÓ SZEMINÁRIUMI MEGJEGYZÉSEK**

Az oroszországi üzletek szakértői gyakran javasolják, hogy az ott működő külföldieknek legyen egy helyi partnerük, aki segít kezelni a piac egyedi összetettségét.

*-"Ez egy kazahsztáni székhelyű befektetési vállalkozás, amely nagyon ambíciózus"* - folytatta Nyikolaj, miközben vagy figyelmen kívül hagyta, vagy nem vette észre Alex döbbent tekintetét. Alex tudta, hogy a Krasny Invest belépésének ötlete az orosz gazdaság covid-helyzet miatti hirtelen megtorpanásából fakad, de azt gondolta, hogy kihúzzák valahogy ezt a projektet. Az ütemtervet természetesen meghosszabbították, de az általuk összeállított ütős építészeti, mérnöki és építőipari csapatoknak köszönhetően csak egy évre voltak a befejezéstől, és már volt egy jelentős bérlőjük, egy amerikai vállalat, amely első orosz irodájának nyitására készült.

A 2016 óta növekvő szankciók ellenére amerikai vállalatok ezreinek vannak irodái vagy létesítményei Oroszországban.

Nyikolaj további részleteket ismertetett. A kazahokkal javasolt megállapodás a projekt 100 millió dolláros befektetett tőkéjével és egy kis haszonnal kecsegtetett. Ez csak a töredéke volt annak a több mint 475 millió dolláros nyereségnek, amelyet Alex és Nyikolaj még januárban olyan magabiztosan előre jelzett - ez egészséges növekedés a 200 millió dolláros nyereséghez képest, amelyet a projekt elindításakor vártak.

Természetesen, ahogy Alex jól tudta, az elmúlt hónapok sok új kockázatot hoztak. Vajon hogyan néz ki a moszkvai ingatlanpiac egy év múlva? Gyorsan helyreáll majd a gazdaság? Még az irodájukba járnak majd az emberek? Vagy a vállalatok csökkentik az ökológiai lábnyomukat, és hagyják, hogy az emberek otthonról dolgozzanak?

Ez a válság egyértelműen más volt, mint a korábbiak. A 2020. áprilisi Gallup közvélemény-kutatás szerint az Egyesült Államok vezetőinek 55% -a várhatóan megváltoztatja távmunkára vonatkozó politikáját a Covid-19 nyomán.

- „*Ezt fel kell dolgoznom”* - mondta Alex Nyikolaj-nak.

*-„Nézd, mindannyian küzdünk”* - mondta Nyikolaj. *„Köztünk szólva, a vállalatomnak szüksége van a likviditásra. De tekintettel arra, hogy hogyan változott a világ ebben az évben – különösen a munkahelyek tekintetében-, azt gondolom, hogy okos döntés most kiszállni. Meglehet, hogy többé nem tudunk biztosítani ilyen ajánlatot. Beszélj Aliciával.”*

Alicia Mendez egy londoni székhelyű biztosító társaság ügyvezető igazgatója volt, globális beruházása 150 milliárd dollár, beleértve a Keleti tér 33% -os részesedését.

*- „Beszélnem kell a főnökeimmel is”* - mondta Alex. – *„És az építkezési csapattal”.*

Alex kibámult a lakás ablakán. Mint amerikai emigráns, akinek családi gyökerei vannak Lengyelországban, megszerette Moszkvát, és utált annyi szenvedést látni ebben a városban és a világ minden táján. Úgy vélekedett, hogy ez a projekt a város további növekedésének katalizátora lesz - és szívét-lelkét beleadta a fejlesztésébe. Ha most eladnák, cége és partnerei nem vesztenének pénzt, de hat évet pazarolt volna életéből. Sőt, lemondana a potenciális profit jelentős részéről. És vajon valóban új projektet akar kezdeni ebben a gazdaságban?

**Átlátunk rajta**

Aznap este Alex bejelentkezett a nap utolsó videokonferenciájára – ezúttal Aliciával. Cégének befolyásos partnere, 30 milliárd dolláros ingatlanportfóliót vezetett, és mindig is teljes mértékben elkötelezett volt a Keleti tér projekt mellett. De, mint mindenki más, most is ő aggódott.

*"Mielőtt Nyikolai javaslatáról beszélnénk, szeretnék még néhány információt arról, hogy hol állnak a dolgok az építkezéssel"* - mondta.

*- „Ma korábban kétórás megbeszélést folytattunk a művezetővel. Ő és csapata újrakezdik a munkát, amint zöld utat kapnak a várostól”* - magyarázta Alex. *„De nincs elég létszámuk, és az új irányelvek korlátozzák a helyszínen tartózkodó emberek számát. Legjobb kilátásunk is legalább egy év késés.”*

*- „És a legrosszabb eset micsoda?”*

*- „Három évet említett.”*

A hosszabb ütemterv vajon előnyére válhat a projektnek, ha ez azt jelentené, hogy a komplexum egy erősebb gazdaságban nyílik meg?

Alicia szeme elkerekedett. Nagy levegőt vett. – *„Nos, a késedelem a javunkra válhat, a magasabb kamatköltségek ellenére. Időt hagyna a gazdaság talpra állásához, egy oltóanyag kifejlesztéséhez, valamint, hogy az emberek visszatérjenek az irodába. És mi a helyzet a fontos bérlővel?”*

*-„Ma beszéltem az operatív ügyvezetővel, és elmondta, hogy épp benne vannak a korábbi tervek felülvizsgálatában, de a moszkvai terjeszkedésben továbbra is bíznak. Nem biztos, hogy szükségük lesz a teljes helyre. Elvetette az 50% -os kapacitás ötletét.”*

Alicia egy pillanatra elhallgatott. Alex várt.

*-"Mint tudod, hosszú játékot játszunk"* - mondta végül a nő. -*"Moszkva kereskedelmi irodai szektora régóta alulteljesített, főleg ebben a kategóriában."* Kezdetben épp ez adta el neki a projektet. A városnak olyan kevés minőségi irodaháza volt, hogy a meglévő állomány felett éles verseny folyt. A Keleti tér volt a legjelentősebb fejlesztés 2025-ig.

*-"A kérdés az, hogy lesz-e még kereslet, amikor a piac helyreáll?"* – Alicia így folytatta.

- *„Természetesen*” - mondta Alex. -*„Ezt nehéz megjósolni. Van néhány derűs pénzügyi kilátásunk - csökkenő kamatok, olcsóbb munkaerőköltség -, de meg kell tartanunk a bérlőnket, és másokat is vonzani kell. Úgy gondolom, hogy továbbra is több mint 400 millió dolláros nyereséget érhetünk el, ha folytatjuk a hosszú játékot, ahogy te mondtad.”*

*-"Lehetőség nyílik új korszerű funkciók kialakítására, mint például a légszűrés és az érintés nélküli belépés"* - válaszolta Alicia. „*Ezek kritikus megkülönböztető tényezők lehetnek. Ha jobban belegondolsz, azt hiszem, rávehetjük ezeket az embereket, hogy újra gondolják a dolgot, és van egy teljesen megalapozott javaslatunk arra vonatkozóan, hogy hogyan tudjuk átvészelni a vihart. A dolgok rosszabbá válhatnak, mielőtt jobbá válnának.*”

Egészségügyi szakértők azt ajánlották, hogy az irodák csak akkor nyissanak újra, ha fel vannak szerelve a koronavírus terjedését akadályozó védelemmel.

Alex bólintott és elmosolyodott. -*"Meg tudom csinálni."* De amint becsukta a Zoom ablakot, megkérdezte magától: -*”Valóban meg tudom?”* Nem kerülték el figyelmét a lapok vezető címsorai a világ nagyvárosaiból. Ha nehezen tudja meggyőzni magát, hogyan tudna másokat meggyőzni? És még inkább szorongást kelt benne a kérdés, hogy meg kell-e próbálnia?

Figyelembe véve, hogy érdekei nem azonosak a partnereivel - anyagilag kevesebbet veszít, ha a Keleti tér megbukik - hogyan mérlegelje Alex a véleményüket?

**Múltbéli tapasztalat**

Hajnali 2 óra közeledett, és Alex még mindig ébren volt, mikor felhívta mentorát és volt professzorát, Jay Huangot, aki karrierjét az ingatlanfejlesztésben töltötte, mielőtt becsatlakozott volna az üzleti felsőoktatásba.

- *Alszol?* - kérdezte Jay.

- *„Valamennyit”* - hazudta Alex. "*Sikerül néhány óra pihenést beillesztenem a forgatókönyv-tervező munkamenetek közé*."

Jay jól ismerte Moszkvát. Rögtön azután, hogy Oroszország megnyílt a külső befektetők előtt, földet vásárolt és számos csúcskategóriás ingatlant épített az országban. A 2008-as globális pénzügyi válság után hamarosan elhagyta a várost.

Oroszország gazdaságát súlyos csapás érte 2008-ban, amikor az olaj ára összeomlott, és a külföldi befektetők kivonták a tőkét az országból.

- *„Hogy látod a helyzetet?”* - kérdezte.

*"Nyilvánvaló, hogy a kimenetek lehetséges tartománya széles"* - mondta Alex. Kifejtette, hogy a bérleti díjra és a tőkeköltségre vonatkozó feltételezések fennmaradhatnak, vagy ha a dolgok tovább romlanak, akkor még tovább eshetnek az eredeti előrejelzésekhez képest. A moszkvai üresedési ráta gyakorlatilag egyik napról a másikra 0,5% -ról 7% -ra emelkedett.

Alex további részleteket adott Jay-nek a kazah befektető ajánlatáról. *„Nyikoláj szerint ők úgy látják, hogy ez lehetőséget kínál egy az ingatlanportfóliójuk koronaékszerének nagyszerű áron történő megszerzésére. És alig várják, hogy hamarosan lezárják az üzletet, ami a Krasny Invest számára likviditást biztosítana. Plusz Alicia és én szerény megtérülést kapnánk befektetésünkből. Az EPM pénzemberei nem haragudnának, de ők sem lennének boldogok. Állítólag ez volt a 2021-es év zászlóshajó fejlesztése. Ha kiderül, hogy alku árán adom el, az rossz lépés lenne. "*

*- „Mit mond a főnököd?”*

*-„Nagyon elfoglalt az EPM portfóliójának többi projektjével. Őszintén szólva a legtöbb társam rosszabb helyzetben van, mint én. Ezenkívül tudod, hogyan működik az EPM. Én vagyok a terepen, így nekem kell kimondanom: folytassuk tovább a projektet, vagy vágjuk el a szálakat."*

*„Ha Alicia hajlandó veled maradni, meg tudnád győzni, hogy vegye meg Nyikolaj társaságát? Vagy az EPM venné meg?”*

*- Mi, nem. Nem most. Alicia, esetleg. De nem vagyok benne biztos, hogy Nyikolai nélkül tudnék ebben navigálni. Gyanítom, hogy a projekt azért ment ilyen gördülékenyen eddig, mert ő a fél város ivócimborája.”*

*- „Remélem, nem ostorozod magadat.” -* mondta Jay. *– „Finoman szólva furcsa idők járnak”.*

*- „Tudomásul veszem, hogy javarészt nem tudom kontrollálni az eseményeket, de szívesen lennék az az ember, aki az esélyek ellenére sikerre viszi a projektet. Nem tagadhatjuk, hogy óriási előnyökkel járna számomra, mind pénzügyi, mind karrier szempontjából. "*

*- „És olyan közel jársz a célhoz. Ennek a válságnak vége lesz. A globális gazdaság helyreáll. A vállalatok egyenesbe jönnek. A moszkvai piac újra növekedni fog. Én 2008 válság utóhatásai ellenére is sikerrel jártam a projektjeimmel. Ezek a dolgok elmúlnak.”*

Egy iparági jelentés szerint az oroszországi kereskedelmi ingatlanügyletek értéke 34% -kal nőtt 2019-ben, összesen 3,8 milliárd dollárra.

*- „Úgy beszélsz, mint egy igazi ingatlanfejlesztő.”*

Jay nevetett. *– „Már te is egy vagy köztünk.”*

**Újrakezdeni nulláról?**

Másnap kora reggel, amikor még látszott a nap, Alex felvett egy maszkot, és elindult a lakásából a Keleti tér építkezés helyszínére. Néhány hónappal korábban ezek az utcák nyüzsögtek az emberektől. Ma az a néhány ember, aki mellett elhaladt, orvosi vagy rendőrségi egyenruhában volt, és arcuk is el volt takarva. Disztópikus jövőnek tűnt. Fog bármelyik város valaha is normálisan működni? Őrültek voltak Aliciával, ha arra gondoltak, hogy a városközponti iroda projektjüket mégis sikerre vihetik?

Elérte úticélját. Ha a Covid-19 soha nem történt volna meg, akkor most épp építőipari munkások érkeztek volna, felvették volna munkavédelmi sisakjukat, és elindították volna az aznapi darukat és emelőket. De minden csendes volt. Felnézett az épület vázára, és szorítást érzett a mellkasában. Felsorolt egy jól tőkésített befektetőt, egy jól összekapcsolt helyi partnert, egy megbízható építőipari csapatot, egy kiemelkedő helyet és egy világszínvonalú bérlőt. Karrierje legígéretesebb projektje forgott most veszélyben.

Ez a fejlesztés hat éve volt az élete, és a gondolat, hogy most lemond róla, görcsbe rándította a gyomrát. Az érzelmi befektetésen túl Alexnek valódi dollárokat kellett fontolóra vennie. Ha meg tudná menteni a projektet, vállalatának a beruházásból való részesedése milliókat érne, míg az eladás most azt jelentené, hogy karrierjének ezt a fejezete a nulláról kezdődik.

**Kérdés: Alexnek előre kell hajtania a projektet, vagy el kell fogadnia az üzletet?**

A magyar nyelvű esetleírást Mosolygó-Kiss Ágnes készítette, a Harvard Business Review weboldalán elérhető esettanulmány alapján: <https://hbr.org/2020/09/case-study-pull-the-plug-on-a-project-with-an-uncertain-future>

1. **(**Stanford GSB Case Study “White Square: A Perfect Storm in Moscow” (case no. [RE140-PDF-ENG](https://store.hbr.org/product/white-square-a-perfect-storm-in-moscow/RE140?from=quickSearch)), by Cody Evans, Brian Patterson, and Chris Mahowald.) [↑](#footnote-ref-1)