



Марк Смит / Mark Smith

Выбор стратегии отделки и обустройства помещения

Марк Смит,
управляющий директор Sunbury Heights Group

Итак, переговоры об аренде или приобретении помещения для будущего офиса завершены. Теперь предстоит множество хлопот, но последнее, чего нам хочется, – это погрузиться в сложный и долгий процесс дизайна и отделки нового офиса. Тем более в Москве, где выбор архитекторов, инженеров-проектировщиков, поставщиков мебели и IT-оборудования, а также других специалистов достаточно широк, этот процесс может потребовать больших временных затрат. Непонятная профессиональная терминология, множющиеся обещания, сомнительная репутация компаний-подрядчиков и поставщиков – все это и многое другое является источником бесконечных рисков.

Возможно, самым важным шагом для успешной реализации проекта отделки офиса является выбор стратегии действий. Здесь не так уж много вариантов, из которых можно выбирать, но каждый потенциальный подрядчик, а иногда и арендодатель постарается направить вас по пути, который подходит именно ему. Ваша задача – занять твердую позицию: неверный выбор на этой стадии чреват потерей качества и лишними затратами по завершении проекта.

Давайте рассмотрим возможные варианты закупок исходя из того, что вам досталось новое офисное помещение в состоянии shell-and-core.

Дизайн-проект разрабатывается и реализуется арендодателем

Часто это кажется самым простым решением. Конечно, собственник знает здание лучше, чем кто-либо, и, безусловно, он не станет возражать против проекта, им же разработанного. К тому же стоимость этих услуг может быть включена в договор аренды, да и нужда в дополнительных тендерах и контрактах отпадает.

Однако важно помнить, что арендодатель обязательно будет настаивать на том, чтобы сделать помещение более универсальным – на случай, если вы его покинете. У вас гораздо меньше шансов выбрать экзотические или необычные материалы для отделки, ведь собственник скорее всего будет склонен применить традиционный подход к отделке помещений в своем здании.

Ваш арендодатель может сделать работу быстро и даже, возможно, недорого. Но заинтересован ли он в том, чтобы дизайн помещения отвечал вашим корпоративным стандартам, отражал суть бренда компании? Не потеряет ли он интерес к проекту сразу после окончания работ, оставив вас с целым перечнем недоработок и замечаний, которые придется устранять своими силами? Вероятно, что ваш офис не будет самым крупным в зда-

нии – можно ли надеяться, что, несмотря на это, ему будет уделено должное внимание, вплоть до самых мелких деталей? На все эти вопросы нужно постараться ответить до принятия решения о выборе данной стратегии.

Проект дизайна выполняют приглашенные архитектор и инженер, строительные работы осуществляет арендодатель

В этом случае можно избежать некоторых из подводных камней предыдущей стратегии, при которой все работы ведет арендодатель. Дизайн разрабатывается в соответствии с вашими требованиями, при этом учитываются возможные ограничения, а результат предъявляется арендодателю для одобрения и воплощения в жизнь.

Проектная группа может состоять из архитектора и инженера или же архитектор может сам пригласить инженерную компанию, предоставив вам лишь один дополнительный контракт для подписания (в России очень немногие архитектурные бюро могут сделать все проектные работы своими силами).

Эта стратегия вполне может оказаться наиболее подходящей для вас. Конечно, вы не сможете включить стоимость строительства в договор аренды, потому что дизайн на этой стадии еще не будет завершен. Вам также захочется (и мы настоятельно вам это советуем) сравнить цену, запрашиваемую арендодателем за строительство, с ценами других подрядчиков. Этого достаточно, если над дизайн-проектом работает независимая команда.

Сравнение цен может занять 2–4 недели, это время уйдет также на изучение рынка и анализ предложений. Но лучше не пожалеть на это времени, чем принять первое попавшееся предложение. В качестве альтернативы можно предложить нанять менеджера проекта, который проведет детализированное сравнение предложенной арендодателем сметы со среднерыноч-

ными расценками, что может быть сделано достаточно быстро.

На московском рынке вполне возможно обнаружить сходные по характеристикам и материалам предложения, различающиеся по цене более чем на 40%.

Дизайн и строительство осуществляет приглашенная архитектурно-строительная компания

Отдав разработку и реализацию дизайн-проекта одной компании, вы можете надеяться, что строительство будет вестись строго в соответствии с одобренным вами проектом. Также, в отличие от варианта с несколькими подрядчиками, вы избавлены от необходимости заключать множество контрактов, общаясь только с одним подрядчиком.

Тем не менее даже в 90-х годах компаний, которые могли одинаково качественно и разработать дизайн-проект, и выполнить строительные работы, можно было сосчитать по пальцам. Чаще всего такие фирмы специализируются на одном из этих направлений, привлекая для выполнения остальных работ «подрядчиков» или дочерние компании, что лишает вас преимуществ работы с одной компанией. Кроме того, нередко возникают проблемы с оценкой стоимости таких контрактов.

Компании, выполняющие дизайн-проект и его реализацию, должны не только составить список работ, но и оценить стоимость этих работ еще до начала строительства. Риск очевиден: любое решение, связанное с дизайном, может привести к значительному увеличению стоимости строительства. Как подрядчику узнать, предпочтете вы результат за \$750/кв. м или за \$5000/кв. м, если работы еще даже не начались?

Чтобы снизить риск, подрядчик изучает характер компании и, возможно, запрашивает фотографии других ее офисов, чтобы максимально точно оценить будущие затраты. Однако эта оценка по вполне понятным

причинам будет выше, чем если бы пришлось составлять смету уже завершенных работ – так подрядчик сокращает свои риски, и эта переплата ложится на ваши плечи.

Дизайн-проект выполняют независимые друг от друга архитектор и инженер-проектировщик, строительство осуществляет подрядчик

Недостатком такого подхода является большое количество заключаемых контрактов. Кроме того, внимания требует координация конечной стоимости и качества компенсации проекта – это может быть сотрудник вашей компании или привлеченный профессионал.

Подчеркнем, что проведение тендеров увеличивает время, затрачиваемое на проект, но, по нашему опыту, выигрыш с точки зрения конечной стоимости и качества компенсирует дополнительные временные затраты.

В любом случае проведению должна предшествовать предварительная оценка кандидатов (предквалификационный отбор). Несмотря на то что на российском рынке очень много компаний, оказывающих перечисленные выше услуги, выбор тех, что могут предложить высокий уровень работ, а также предоставить финансовые гарантии, ограничен. Стадия предварительного выбора, во время которой оцениваются эти критерии, не только позволяет отсеять слабые компании, но также предупреждает потенциальных кандидатов о готовящемся тендере.

Также необходимо упомянуть о важности определения материалов или оборудования, чье изготовление или доставка займут значительное время. Ждать до начала строительства, чтобы заказать предмет, поставка которого возможна через 5–6 месяцев (например, определенную модель генератора) – это путь к провалу. Своевременно выявление таких деталей и раннее формирование заказа жизненно важно для успешной реализации программы всего проекта. c|rl®



Mark Smith
Managing Director,
Sunbury Heights Group

A Procurement Strategy for Your Fit-Out Project

After negotiating the lease or purchase of a new office, often the last thing you want to face is the tortuous challenges of the design and fit-out process. In Moscow especially, charting a course through the various options and choices of an architect, design engineer, fit-out contractor, furniture supplier, IT vendor and so on, can be a time-consuming process. It can also be a process pregnant with risk – risks from unknown vendors, specialist terminology, multiple promises or questionable reputations.

Defining a clear procurement strategy for the fit-out of your office is perhaps the most important thing you can do to ensure that your objectives are met. There are quite a few alternative procurement routes you may choose, and each potential vendor, and even sometimes landlords too, will try to steer you a direction that most suits their plans, but stand firm on this – a poor strategic choice now could define how much you finally pay, when work finishes and even the quality of the work done.

Let's look at the procurement route alternatives, assuming you are taking your new office space in shell-and-core state.

The landlord does the design and construction

This often seems to be the simplest option. The landlord clearly knows the building better than anyone and he is clearly very likely to approve design plans he himself has produced. Also the cost of these services can be included in the lease agreement itself, removing the need for extra tenders and contracts.

However, the landlord is more likely than an independent contractor to push you into making design choices that suit him, that make the space more marketable after you vacate for instance. The chances of being able to choose exotic or unusual materials are less, and he is more likely to adopt a one-size-fits-all strategy for the fit-outs he is doing in his building.

Your landlord may do the work quickly, he may do it cheaply, but how interested is he in ensuring the design adheres to your global design standards or your corporate branding guidelines. Is he likely to lose interest in the construction after practical completion, leaving a long punch list of items still to be rectified? It's likely that your fit-out will not be the biggest project on his agenda – can he be trusted to attend to all final quality detail? These questions need to be asked.

You employ an architect and engineer to design the office and the landlord does the construction

This strategy addresses some of the pitfalls of a simple landlord design and build, specified above. A design is completed properly, to your exact requirements but bearing in

mind building limitations and restrictions and the landlord is given that design for approval and construction.

The design team may consist of an architect and a separate design engineer, with the architect taking overall design responsibility, or it may consist of an architect who employs the engineering design company itself, leaving you with just one extra contract to sign (very few architectural practices in the Russian market have the ability to do both aspects of design in-house).

While assessing and grading your project objectives you may want to seriously consider whether this is the direction for you. Certainly, you could not, in this case, include the construction cost in the lease agreement, as the design, at that stage, will not have been completed. You will also want (and we would strongly advise) to compare the landlords price for the construction with other bidders. Having a separate design team working on the design enables you to do just that.

The comparison tender that this would involve may take 2-4 weeks for proper market pricing and analysis, but it is far preferable to take this time rather than accepting one, unchecked bid. The alternative would be to employ a Project Manager to do a detailed cost analysis on the landlords bid, against Moscow average construction costs, which could be done quickly.

Please note: it is not unusual to find competing construction bids varying by a factor of over 40% in the Moscow fit-out market, for exactly the same specifications and materials.

You employ a design-and-build company to do both

In the past the most common way to fit-out a Moscow office space was to employ one of the few avowed design-and-build companies. These companies flourished during the 1990s, offering a one-stop shop for all office design and construction needs. Often they would also supply furniture, office equipment and everything else you would need to begin operations. As the market matured and niche players began to specialize and offer a focused service, this route became much less common.

It is, however, a route that should not be discounted. Having the same company

both design and build your office can give you more confidence that the construction will proceed strictly in accordance with that approved design. Rather than having separate vendors, it also means you will not have to conclude multiple contracts, dealing only with one supply company and the landlord.

It's true as well though, that even in the design-and-build focused 1990s, there were very few of these companies that could do both of these jobs well. Most often they are specialized in one of these disciplines and subcontracted the other out to a friendly or related company, undermining the advantage of employing one company to begin with. There are also problems with pricing these contracts.

For design-and-build contractors to bid on projects they need to be able not only to assess the scale of the design work but they also need to be able to assess the cost of construction work at a time the design has still not been completed. Their risk in putting together these bids is obvious. The design choices you make may lead to a huge increase in construction cost – how can they be certain whether you will want a \$750/m² construction job or a \$5,000/m² job before the design work has started?

They take a risk, assessing the nature of your company and perhaps requesting pictures of other offices to enable them to more accurately gauge likely final construction costs. That pricing though is likely, and understandably so, to be higher than it would be if that company simply priced a finished design – that risk needs to be hedged, and that higher price is paid by you.

You employ separate designers (architect and engineer) and then employ a contractor to build the office

The procurement route with the highest degree of cost certainty involves employing a design team by competitive tender and then tendering, on the basis of the finished design, for a General Contractor. This route also has been shown to lead in more cases to a higher quality of finished work.

The disadvantages though are that you will be faced with concluding at least two extra contracts, or maybe even three if architectural and engineering design are

separated. The coordination of work also needs attention and management of that is best given to a dedicated Project Manager, either someone in-house or one of the professional PMs with local offices.

The various tenders involved in choosing this route add time to the overall project program, it needs to be stressed, but the advantages in terms of cost and quality do, in our experience, more than make up for the time implications.

In any case, and in all cases, tenders for design and construction vendors should be preceded by a pre-qualification stage. While there are numerous vendors offering all of the mentioned services on the Russian market, those that can offer a service level you need, while providing both financial and quality guarantees are much rarer. A pre-qualification stage, where these "soft" criteria are examined and assessed, not only eliminates the weak or unstable candidates, it also pre-warns the bid teams of the respective vendors to expect an invitation to tender. Be aware that tenders that take place without advance notice or pre-qualification stages have a non-return rate of nearly 45% (that is, nearly half of all vendors invited to tender with advance notice in this busy market either fail to submit a timely bid, or else do not comply with basic tender conditions).

Similarly, no article on fit-out procurement strategy should fail to mention the importance during the design stage of identifying long-lead procurement items at the earliest opportunity. Waiting to employ a construction company in order to place an order for a piece of equipment with a 5-6 month lead time (for instance, a model of generator) would be a recipe for disaster. Swift identification of these items and the direct ordering and, if necessary, free-issuing to a general contractor, is vital if the overall project program is to be maintained.

There is much else to bear in mind during the tender process, including the various types of contracts that are used in the market and the options you have when you define your required commercial terms of those agreements. This is by necessity a brief summary of the key choices faced when deciding upon your fit-out procurement strategy. c|RIe