


ТЕ САМЫЕ КНИГИ ДЛЯ ДЕВЕЛОПЕРА

Ликвидация

22 способа продать непроданное
и непродрующееся

 **МАНН, ЧЕРЕМНЫХ
И ПАРТНЕРЫ**
технологии прибыльного
девелопмента

Игорь Манн
Иван Черемных
Марина Киселева
Ангелина Радько
Наталья Тимохина

Игорь Манн
Ликвидация

«PushBooks»

2019

УДК 658.84
ББК 65.222+65.291.34

Манн И. Б.

Ликвидация / И. Б. Манн — «PushBooks», 2019

ISBN 978-5-906084-21-7

Непроданные остатки – это боль. Особенно в сфере девелопмента. Упущенная прибыль, недополученные деньги, усталость и разочарование. Эта книга поможет решить проблемы с текущими остатками и наладить системный подход для борьбы с ними в будущем. До полной их ликвидации. Четкие техники, полезные лайфхаки, вдохновляющие кейсы, помощь в любых ситуациях, включая внешне безнадежные. Чтобы понять причины остатков, ликвидировать их – и больше до этого не доводить.

УДК 658.84

ББК 65.222+65.291.34

ISBN 978-5-906084-21-7

© Манн И. Б., 2019

© PushBooks, 2019

Содержание

Предисловие	6
Вступление	7
Аудит	9
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Игорь Манн
Ликвидация. 22 способа продать
непроданное и непродávшееся

© Манн И. Б., Черемных И. В., Киселева М. Д., Радько А. А., Тимохина Н. Г., 2019

© Оформление ООО «СилаУма-Публишер», 2019

* * *

Предисловие

Мы в компании «Манн, Черемных и Партнеры» не очень любим тему остатков/неликвидов (больше нас неликвиды не любят только сами девелоперы).

Начиная работать несколько лет назад, мы помогали нашим клиентам – девелоперским компаниям – выстраивать маркетинг и продажи.

А сегодня мы работаем с нашими клиентами, внедряя в практику их работы технологии прибыльного девелопмента – от создания правильного проекта до выстраивания долгосрочных отношений с покупателями и жильцами.

Работая по нашим подходам и технологиям, наши клиенты практически гарантированно не столкнутся с неликвидами.

Но для многих других девелоперских компаний и финансовых структур, которым неликвиды достались по разным причинам, неликвиды – это заноза, это головная боль, это БЕДА.

Этой книгой мы хотим помочь вам решить проблему ликвидации остатков – непроданного и непродávающегося – и задать системный подход в работе с ними.

Здесь мы хотим сказать то, что еще не раз повторим на страницах книги: до неликвидов лучше не доводить. Работайте по технологии 10×10 (см. книгу «Та самая книга для девелопера»¹).

Применяйте, внедряйте наши технологии прибыльного девелопмента.

Проводите с нами мастер-сессии.

И неликвида не будет.

А если он есть сейчас – наша книга вам в помощь.

И если что – пишите, звоните, мы обязательно поможем.

Игорь Манн

Иван Черемных

команда «Манн, Черемных и Партнеры»

¹ Манн И., Черемных И. Та самая книга для девелопера. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Вступление

Остатки – непроданное (по факту) или непродávающееся (по словам менеджеров по продажам) – это зло. И боль для коммерческих директоров и собственников.

В остатках – упущенная прибыль (а порой и вся прибыль застройщика), недополученные деньги, усталость и разочарование.

Девелоперу лучше не доводить ситуацию до остатков.

Чтобы остатки не появлялись, рекомендуем:

1. Работать по модели 10×10, описанной в книге «Та самая книга для девелопера», – см. приложение 3.

У тех девелоперов, которые работают по этой модели, остатков не бывает – они продают всё, причем с премией по рынку.

Это правда. У некоторых мы видим статистику продаж, а другим нет оснований не верить.

2. Пользоваться всеми возможными рычагами увеличения прибыли (описываем их в нашей новой книге «Рычаги прибыли», которая выйдет в 2019 году) – см. их описание в приложении 4.

Все наши клиенты-девелоперы, для которых мы делали стратегии объектов, и те, кто внедряет, внедрил и использует нашу динамическую модель управления ассортиментом и ценообразованием, довольны темпами продаж – у них остатков не будет.

Мы уверены.

3. Провести мастер-сессию – см. приложение 5.

Кейс в тему: в феврале 2018 года мы провели мастер-сессию для одного из девелоперов Тулы. Он хотел найти точки роста. Мы внедрили для одного из домов динамическую модель ценообразования.

Уже через две недели были проданы «мертвые» квартиры, при этом дороже, чем планировалось по финансовой модели.

Надо ли говорить, что клиент остался крайне доволен.

Важно понимать, почему возникли/возникают остатки.

Во-первых, причины, подобно тому как симптомы болезни определяют назначенное врачом лечение, определяют ваши действия по борьбе с остатками.

Одно дело, когда банк говорит нам, что остатки ему достались от кредитора-застройщика: это 85 % непроданных площадей – с этим нужно еще разбираться и разбираться (будем «брать анализы», проводить исследования).

И другое дело, когда девелопер стоит перед фактом, что в ЖК осталось 15 % неликвидных квартир и 80 % непроданных парковочных мест – тут можно делать выводы (расшифровывать результаты анализов) о неправильных планировках, высоких ценах и отсутствии спроса.

Для того чтобы избавиться от остатков, нужно понимать **все, все, все, все** возможные причины остатков.

Они могут быть **внешними**, например:

- конкурент строит поблизости что-то «убийственное»;
- по генплану рядом появится эстакада;
- под окнами свалка;
- закрылось градообразующее предприятие...

или **внутренними**, например:

- плохой менеджмент;

- непродуманный проект;
- ошибки в квартирографии;
- ошибки в ценообразовании;
- отдел маркетинга неэффективен;
- сотрудники отдела продаж и/или агентства недвижимости не мотивированы/не обучены...

Во-вторых, вы сможете учесть ошибки в дальнейшей работе и больше не будете наступать на грабли.

Есть отличная шутка.

Существует два типа граблей: те, которые чему-то учат, и мои любимые:)).

У многих девелоперов есть любимые грабли (мы их все знаем наперечет).

А девелоперы ходят по ним, ходят и мучаются... и не учатся.

Важно: за ликвидацию можно браться только тогда, когда вы понимаете все причины наличия неликвидов.

Настало время дать определение тому, что мы будем изучать в этой книге.

Ликвидация – это полное избавление от всех остатков/неликвидов (квартиры, кладовки, парковки, коммерческая недвижимость) в результате комплекса мер после правильно проведенного аудита.

С аудита и начнем.

И еще два важных замечания:

1. Важно не только то, что вы будете делать и/или делаете, но и то, **как** вы это будете делать/делаете.

Можно формально и/или спустя рукава отнестись к активностям, о которых мы будем говорить, тогда и эффект будет незначительный или его вообще не будет.

Любой хороший план может испортить плохое исполнение.

2. Ликвидация – это **временный проект**.

Она не должна быть постоянной задачей отделов маркетинга и продаж, хронической головной болью генерального директора/собственника и вечной проблемой компании. Подход простой: взялись за ликвидацию – решили проблему – сделали выводы и забыли о ней.

Помните рецепт работы без остатков?

работа по формуле 10×10
+
инструменты прибыльности девелопера
+
мастер-сессия

Да пребудет с вами прибыль.

Да забудете вы слово «остатки».

Поехали.

Аудит

При проведении аудита важно выяснить:

- что осталось в остатках;
- причины возникновения остатков.

С первым, как правило, проблем нет и не возникает.

Важно четко зафиксировать остатки в согласованных единицах – штуках, квадратных метрах, рублях. Это нужно для того, чтобы постоянно наблюдать за динамикой во времени, сохраняя единицы измерения (например, парковки и пентхаусы измеряем в штуках, а коммерческую недвижимость – в метрах). Со вторым, как мы уже писали, надо разбираться.

Начнем.

Причины возникновения остатков следует разделять на внутренние и внешние.

Внешние причины остатков:

- кризис в стране;
- плохая экономическая ситуация в регионе/городе; – закрылось градообразующее предприятие; – налоги градообразующей компании перевели в другой город;
- неблагоприятное изменение плана застройки вашего участка;
- конкурент построил/строит рядом что-то более высоколиквидное;
- агентства недвижимости/брокеры не оправдывают ожиданий;
- по городу распускаются плохие слухи об объекте («дом на болоте», «дом заваливается»...);
- отрицательная миграция населения;
- изменения в законодательстве;
- завершение государственных или местных программ поддержки определенных групп населения при приобретении недвижимости;
- вы можете добавить свои причины...

Нас часто спрашивают, зачем анализировать внешние причины, ведь на них повлиять невозможно или очень непросто.

Отвечаем: на некоторых выводах можно чему-то научиться, на другие нужно срочно реагировать (например, на слабую отдачу от брокеров).

Интересно было решать задачу усиления продаж по новым проектам и ликвидации остатков у клиента в городе с сильной отрицательной миграцией.

Казалось бы, абсолютный форс-мажор и сделать ничего нельзя... ан нет!

Мы предложили клиенту четыре проекта: – маркетинг территории совместно с правительством (субъект Федерации не назовем по понятным причинам). Идея была принята частично (сложно было согласовать многие вещи);

- апселл² по уже купленным в компании квартирам. Идея принята;
- проект «больше рождаемость – лучше всем». Идея была принята частично (нужно было создавать пул компаний, которым бы это было интересно; ресурсов на тот момент не было);
- проект «второе дыхание» (работа с теми, кто проявлял ранее интерес к объектам компании, но не купил). Идея принята.

Вывод: даже тогда, когда кажется, что выхода нет, надо продолжать его искать.

Внутренние причины остатков:

- плохая репутация компании;

² Апселл – техника продаж, согласно которой продавец старается продать клиенту товары/услуги дороже и лучшего качества, чем те, что клиент изначально выбрал. *Прим. ред.*

- перенос сроков сдачи;
- морально или физически устаревший проект (например, пришедший в не очень хорошее состояние фасад, несовременные планировки...);
- ошибки при строительстве первых очередей: трещины в стенах, плесень в комнатах – чего мы только не встречали. Слухи о таких ошибках разносятся очень быстро;
- собственная управляющая компания, которая работает как внешняя, вызывает очень много негатива;

В соцсетях компании любой пост о том, что в сданном доме можно приобрести квартиру по выгодной цене, собирает десятки негодующих комментариев.

Если бизнес-процессы между УК и девелопером не выстроены, то все претензии к УК, остающиеся без ответа, ложатся черным пятном на репутацию девелопера. А потенциальные покупатели, увидев комментарии уже купивших/ живущих, быстро разворачиваются, уходят и не возвращаются.

- ошибки в квартирографии;

Это одна из самых распространенных причин наличия неликвидных остатков.

Например, мы часто видим в проектах девелопера до 70 % студий. Такое количество студий – явная ошибка, если:

- проект расположен в «стареющем» городе (дефицит молодежи и старение населения – важнейшие тренды, которые необходимо учитывать при реализации долгосрочных проектов);

– это точечная застройка в центре, куда переезжают покупатели, которые хотят улучшить свои жилищные условия;

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.