


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 Борисович Манн**  
**Иван В. Черемных**  
**Н. Г. Тимохина**  
**М. Д. Киселева**  
**А. А. Радько**  
**Ликвидация**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=43145202](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=43145202)*

*Ликвидация. 22 способа продать непроданное и непродávющееся:*

*СилаУма-Паблшер; Москва; 2019*

*ISBN 978-5-906084-21-7*

### **Аннотация**

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.

# Содержание

Предисловие	5
Вступление	7
Аудит	12
Конец ознакомительного фрагмента.	16

**Игорь Манн**  
**Ликвидация. 22 способа**  
**продать непроданное**  
**и непродающееся**

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

© Оформление ООО «СилаУма-Паблицер», 2019

\* \* \*

# Предисловие

Мы в компании «Манн, Черемных и Партнеры» не очень любим тему остатков/неликвиды (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»<sup>1</sup>).

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»*

---

<sup>1</sup> 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 исполь-*

*зует 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 пла-*

*нировках, 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 грабель: 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);*

– апселл<sup>2</sup> 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;

– 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*

---

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

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.