



Чарльз Хьюлет, Гади Кауфман

# Стратегия компаний в сфере недвижимости

Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг

Smart Reading

**Ключевые идеи книги: Стратегия компаний в сфере недвижимости.  
Чарльз Хьюлет, Гади Кауфман**

«Смарт Ридинг»

2020

## Smart Reading

Ключевые идеи книги: Стратегия компаний в сфере недвижимости. Чарльз Хьюлет, Гади Кауфман / Smart Reading — «Смарт Ридинг», 2020 — (Smart Reading. Ценные идеи из лучших книг)

Этот текст – сокращенная версия книги Чарльза Хьюлета, Гади Кауфмана «Стратегия компаний в сфере недвижимости». Только самые ценные мысли, идеи, кейсы, примеры. О книге Книгу «Стратегия компаний в сфере недвижимости» написали два исполнительных директора компании Robert Charles Lesser & Co (RCLCO) – Чарльз Хьюлет и Гади Кауфман. Рынок недвижимости развивается циклично, поэтому специалистам приходится варьировать стратегии управления. Для каждого периода нужна особая стратегия, которая поможет компании пережить трудные времена, создать базу для принятия ежедневных операционных решений, а во время подъемов рынка – активно заниматься развитием. Советы книги помогут проанализировать ключевые компетенции вашей организации, сегментировать клиентскую базу, сформировать бренд, правильно распределить капитал, избрать подходящую маркетинговую политику. Как показывает практика, приемы и богатый опыт американских риэлторов успешно работают на российской почве. Зачем читать · Получить ответы на вопросы, с которыми сталкиваются все участники рынка недвижимости. · Адаптироваться к меняющимся рыночным условиям и успешно переживать кризисные периоды. · Повысить финансовые показатели и диверсифицировать деятельность компании в сфере недвижимости. Об авторе Чарльз Хьюлет – исполнительный директор компании Robert Charles Lesser & Co (RCLCO), которая ежегодно выполняет тысячи проектов в сфере недвижимости суммарной стоимостью более \$5 млрд. До прихода в RCLCO возглавлял компанию Lofty Builders, которая обслуживала объекты недвижимости Бостонского метрополитена. Общий стаж работы в отрасли – более 25 лет. Консультировал риэлтерские компании во всех крупнейших регионах США, в том числе по вопросам реконструкции Вашингтона и Атлантик-Сити. Гади Кауфман – исполнительный директор компании Robert Charles Lesser & Co (RCLCO). Выпускник экономического факультета

Калифорнийского университета. В компании RCLCO работает с 1979 года. Специализируется на управленческом и финансово-экономическом консалтинге в сфере недвижимости. Член редакционного совета журнала Institutional Real Estate Letter – North America. Попечитель Института земельного управления (ULI). Курировал государственные программы пенсионных фондов США, связанные с объектами недвижимости.

© Smart Reading, 2020

© Смарт Ридинг, 2020

# Содержание

Вступление	7
1. Зачем нужна стратегия	8
2. Миссия, видение и ключевые ценности	9
3. Стратегии позиционирования	10
Конец ознакомительного фрагмента.	12

# **Краткое содержание книги: Стратегия компаний в сфере недвижимости. Чарльз Хьюлет, Гади Кауфман**

Оригинальное название:

**Strategy for Real Estate Companies**

Авторы:

**Charlie Hewlett, Gadi Kaufman**

Тема:

**Менеджмент**

Правовую поддержку обеспечивает юридическая фирма AllMediaLaw

[www.allmedialaw.ru](http://www.allmedialaw.ru)

## Вступление

Эту книгу написали американские эксперты рынка недвижимости, исполнительные директора компании Robert Charles Lesser & Co., Чарльз Хьюлет и Гади Кауфман. Уроки, которые они извлекли из своего богатого опыта работы в сфере недвижимости, будут полезны не только американским профессионалам, но и специалистам из России.

За последнее столетие рынок США пережил Великую депрессию и ряд других кризисов, но за спадом всегда наступала фаза восстановления. Смена этих этапов демонстрирует циклическую природу рынка недвижимости, которая предопределена долгосрочным и капиталоемким характером отрасли.

По сравнению с американскими, российские компании сектора недвижимости достаточно молоды и, по сути, еще не сталкивались с серьезными обвалами рынка. В настоящий момент российский рынок находится на этапе становления, а экономика страны требует возведения новых объектов недвижимости, замены старых зданий, новых стилистических и проектных решений.

По мере освоения новых продуктовых сегментов российские компании обязательно столкнутся с влиянием циклических закономерностей, давно и хорошо изученных на других рынках. Используя разработки, описанные в книге, участники рынка недвижимости смогут проанализировать как внутренние, так и внешние факторы, влияющие на деятельность компании. Это даст им возможность подготовиться и при необходимости изменить свою стратегию, чтобы защитить активы и доходы на каждом новом этапе цикла.

«Стратегии компаний в сфере недвижимости» – руководство по стратегическому управлению для всех профессиональных участников рынка недвижимости. Авторы книги предлагают инструменты, с помощью которых вы сможете проанализировать ключевые компетенции своей организации, сегментировать клиентскую базу, сформировать бренд и определить и поменять структуру капитала. Также вы познакомитесь с различными методиками, которые помогут грамотно подойти к изменениям с финансовой, организационной и маркетинговой точек зрения. Все это позволит компании легче адаптироваться к нестабильным рыночным условиям и успеть привести изменения в жизнь до того, как это сделает сам рынок.

## 1. Зачем нужна стратегия

1.1. В ходе стратегического планирования компания определяет направления развития бизнеса, исходя из возможностей, внутренних и внешних условий, опыта, наличия человеческих ресурсов, финансового положения, состояния рынка и других факторов. **Четкий стратегический план дает неоспоримое преимущество**: руководство компании ясно видит цель, к которой стремится, а значит, может точнее распоряжаться ресурсами и сопоставлять фактические результаты работы с поставленными ранее целями.

1.2. **Недвижимость относится к тем отраслям экономики, которые демонстрируют ярко выраженную цикличность развития.** Именно поэтому так важно в первую очередь оценить потенциальное влияние этих циклов на деятельность компании. Если руководство не подготовит план выживания на период спада, компания просто не доживет до очередной фазы подъема.

Цикл развития сектора недвижимости состоит из **трех основных фаз**.

1.2.1. **Фаза подъема** обычно длится год-два и характеризуется переходом от «рынка покупателя» к «рынку продавца». На фоне общего экономического оживления растет спрос на офисные площади и квартиры. Компании поднимают арендную плату на уже имеющиеся площади и снимают скидки. На этой стадии инвесторы охотно вкладывают средства в новые проекты.

*Рынок покупателя – ситуация на рынке, при которой величина предложения товара со стороны продавцов превышает величину спроса со стороны покупателей.*

*Рынок продавца – ситуация на рынке, при которой величина спроса на товар со стороны покупателей превышает величину предложения со стороны продавцов.*

1.2.2. **Фаза стабильности** обычно длится от года до трех лет. Это период относительного равновесия. На этом этапе владельцам недвижимости пора активизировать продажи. К концу фазы стабильности предложение на рынке доминирует над спросом, что превращает «рынок продавца» обратно в «рынок покупателя». Строители снижают цены, а владельцы недвижимости урезают арендные ставки и снова предлагают скидки.

1.2.3. **Фаза спада** обычно длится два – четыре года, однако бывает и дольше. Снижение спроса и перепроизводство жилья ведет к резкому падению цен и арендных ставок. В результате компании с низкой рентабельностью банкротятся, а показатели остальных участников рынка резко ухудшаются.

Ключевую роль при разработке стратегического плана играет знание следующей фазы, которая определит поведение рынка на несколько лет вперед.

## 2. Миссия, видение и ключевые ценности

2.1. Миссия, видение и ключевые ценности компании – жизненно важный компонент любой стратегии. **Они свидетельствуют о заданном направлении движения, намерениях компании и обеспечивают согласованность действий всех участников процесса.**

2.2. **Миссия – это отправная точка в разработке стратегии компании.** Заявление о миссии должно лаконично обосновывать смысл существования компании, описывать, что она из себя представляет, чем и как занимается, отражать позицию компании и давать представление о направлении дальнейшего развития.

*Удачный пример заявления о миссии компании AvalonBay Communities: «Мы повышаем качество жизни наших клиентов». Или чуть более распространенное заявление Bozzuto Group: «...стать лучшей компанией сферы недвижимости в Америке, удовлетворяя запросы всех клиентов, с которыми мы имеем дело».*

2.3. Стратегическое видение – приложение к миссии компании. **Видение поясняет, что или как компания собирается предпринять, чтобы выполнить свою миссию.** Миссия создается в том числе для маркетинговых целей, а видение – скорее для внутреннего потребления. Оно служит каркасом для стратегии и фильтром для принятия решений.

2.4. Ключевые ценности, или принципы работы организации, – это важнейшие установки, которые не могут меняться в угоду краткосрочной выгоде. **Ключевые ценности определяют, какие принципы исповедует компания и как она живет в соответствии с ними.** Ограничьтесь тремя – пятью ключевыми ценностями, так как больше – это уже набор слов.

*Например, ключевые ценности Bozzuto Group: «Мы заботимся о людях и обществе, в котором работаем. Мы поддерживаем творческий подход во всем. Мы активно боремся за благодарность наших клиентов и развиваем бизнес. Мы стремимся к совершенству во всем – и добьемся этого своим трудом».*

### 3. Стратегии позиционирования

3.1. Возможно, самым важным стратегическим решением топ-менеджмента будет решение о том, какую роль или роли должна играть компания. **Позиционирование определяет характер деятельности компании:** инвестиционная, связанная с капитальными рисками, или операционная – в сфере услуг.

3.1.1. **Первый шаг на пути позиционирования – анализ сильных и слабых сторон компании и ее конкурентов.** Для начала необходимо ответить на два вопроса: «Какая деятельность могла бы принести большую прибыль и развитие? А какую стоит оставить в прошлом, потому что кто-то другой делает это лучше, быстрее и дешевле?».

3.1.2. **Второй шаг – выяснение требований рынка.** На разных фазах цикла востребованы разные отраслевые роли. Например, в период подъема особым спросом пользуются девелоперские услуги, а в период спада – услуги по реструктуризации компаний и их обязательств.

При анализе отраслевых ролей, которые компания могла бы взять на вооружение, нельзя ограничиваться текущей оргструктурой, финансовыми возможностями, ключевыми компетенциями и производственными мощностями. Важно работать на перспективу. Однако не менее важно определить, какими видами деятельности компания точно не станет заниматься. Затем необходимо уяснить, что конкретно потребуется от компании для запуска нового бизнес-направления или выполнения новой функции.

3.2. **В сфере недвижимости существует два вида отраслевого позиционирования:** а) **инвестиционно-строительная деятельность**, основанная на капитальных рисках и подразумевающая инвестирование собственного капитала в девелоперские проекты или сделки с недвижимостью; б) **оказание операционных услуг** за вознаграждение, когда риску подвержена минимальная доля капитала компании.

3.2.1. Главный вопрос, с которым сталкиваются компании, занимающиеся инвестиционно-строительной деятельностью – вопрос выживания в период кризиса. Для них есть два сценария поведения на рынке:

1. финансирование за счет имеющихся у компании активов, способных держать организацию «на плаву» на протяжении всего цикла (как правило, этот вариант можно использовать только при условии консервативного системного инвестирования в строительство зданий и сооружений);

2. оказание услуг операционного характера, то есть развитие сектора услуг.

3.2.2. Многие профессиональные участники рынка рассматривают бизнес по предоставлению услуг как тихую гавань, где можно переждать шторм и откуда можно быстро выйти, как только начнется подъем. Однако чтобы этот вид бизнеса стал по-настоящему эффективным, его нужно все время поддерживать и расширять. **Нельзя произвольно включать и исключать его из своей деятельности без ущерба для репутации и рыночной стоимости компании.** Важно соблюдать стратегический баланс.

3.3. Деятельность, связанная с капитальными рисками, подразумевает четыре основных этапа: приобретение объекта > оформление документации > горизонтальный девелопмент (земля) > вертикальный девелопмент (здания и сооружения). **В рамках этой системы компания может выбрать одну из пяти ключевых ролей:** спекуляция с земельными участками, горизонтальный девелопмент земли, вертикальное строительство, приобретение и репозиционирование существующего актива и приобретение стабилизированного актива. **При определении роли важно понимать, что каждая из них связана с различными рисками и разным уровнем доходности и требует разных ключевых компетенций.**

*Например, спекулятивная продажа земли обычно связана с самой высокой степенью риска, так как для инвестиций необходимы достаточный объем денежных средств и принципиальная готовность «заморозить» капитал в каком-то объекте. Однако и доходность таких сделок может оказаться выше, чем у вертикального строительства. Правда, максимальную доходность они приносят лишь в том случае, если земля была приобретена за бесценок в момент кризиса.*

## **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.