

ТЕХНОЛОГИИ В БИЗНЕСЕ



16+

Алена Александровна Шевченко

Монологи о бизнесе.

Девелопмент

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22609472
SelfPub; 2022*

Аннотация

Двадцать эссе глав российских девелоперских, строительных компаний. Тема монологов: опыт строительного бизнеса, взаимоотношения бизнеса и власти, финансовые условия строительного бизнеса, вопросы маркетинга, технологических инноваций, управления. Автор идеи книги – журналист и издатель с 20-летним опытом на рынке недвижимости Алена Шевченко. Она составляла книгу два с половиной месяца: провела 20 интервью общей продолжительностью более 50 часов. Объем материала для эссе превысил 1 млн текстовых знаков.

Алена Шевченко

Монологи о бизнесе.

Девелопмент

#ДЕВЕЛОПМЕНТ

**МОНОЛОГИ
О БИЗНЕСЕ**



МОНОЛОГИ
О БИЗНЕСЕ
#ДЕВЕЛОПМЕНТ

Книгу в бумажном и электронном варианте с января 2017 года можно будет заказать на **litres.ru, OZON.ru, labirint.ru** и в большинстве интернет-магазинов книг.

Этот проект не мог бы состояться без дружеской и профессиональной помощи фотографа Павла Хоменко, любимой редакции в лице Надежды Каннуниковой, Юлии Миловановой и дизайнера Виктории Цанавы.

Благодарю всех авторов эссе и всех людей и компании, которые оказали проекту моральную и материальную поддержку.

Проект реализуется при информационной поддержке ассоциации REPA.

Благодарим ресторан Bistrot за душевную атмосферу.







От автора

Дорогой читатель!

Так и знала, что когда придет момент писать вступительное слово, слов не будет! Так и получается. Я готовила эту книгу почти три месяца. Столько всего думалось в это время! И мысли-то умные были как на подбор. Но записывать-то лень, как обычно. И вот теперь сидишь перед чи-

стым листом и формулируешь нечто, что могло бы показаться уместным. А не получается ничего. Ну и ладно. Расскажу как есть.

Почему сделана эта книга? Потому что такой прежде не было. Нет, про девелопмент сейчас пишут регулярно. И интервью выходит много. Большинство из них тоже о бизнесе. Но они про другое. Они про цифры и факты. Я как журналист с большим стажем (Боже, как ужасно звучит!) знаю, что все кроме этого в итоге вычеркивается. Здесь же мне показалось важным дать возможность поразмышлять о вещах, не связанных с сиюминутными данными. Поговорить о том, куда разворачивается рынок, что важного происходит в строительном бизнесе. Я надеялась, что, не будучи ограниченными необходимостью говорить коротко, герои книги и авторы включенных в нее эссе раскроются и позволят читателям проникнуть чуть глубже, чем позволительно в кратких деловых заметках.

Для кого эта книга? В общем-то, для своих. Для тех, чья работа связана с девелопментом, стройкой и продажей жилья. Хотя не исключаю, что она может показаться интересной и широкому кругу читателей, в случае если эти читатели живо интересуются изменениями в девелоперском бизнесе.

Как сделана книга? Изначально – как серия интервью. В ходе беседы герой сам выбирал себе тему, а вопросы я потом убрала, чтобы не перебивать монолог. Двадцать встреч – почти миллион печатных знаков. Четверть из них вошла

в книгу.

Спасибо собеседникам, которые не убоились засушить читателей аббревиатурами CRM, VR, BIM... Это же о бизнесе были беседы, правда? И отдельное спасибо за моменты откровений – и чисто человеческих, и философских, которые были во множестве.

Проблем в строительстве и продажах недвижимости еще немало. Эгоистично скажу: ну и славно! Иначе книжка не получилась бы, и монологи были бы короче, чем знаменитый рассказ Хемингуэя в четыре слова. В нашем с вами случае могло быть еще компактнее: «Все отлично. Строим».

А так понятно, что не все отлично. Но рынку недвижимости уже 25 лет. И они строят. И будут строить. Хотя иногда это бывает непросто. Почти невозможно. Кризисы, дефолты... Мужественные люди, которые берут на себя ответственность не только за свою команду, но и за судьбы всех людей, которые доверились им, чтобы получить долгожданную квартиру или дом. Без иронии говорю сейчас об этом.

Все авторы монологов – большие молодцы. Кто-то из них строит квартиры, кто-то – дома, продает землю. Есть компании большие и не очень. Старые и совсем молодые. Разные. Потому что не было задачи сделать какой-то псевдотоп или недорейтинг. Книга сама себе выбирала героев. Бывало даже, что интервью, которые она не хотела принимать, попросту не записывались, или встречи отменялись.

Безусловно, в книге могли быть и еще герои. И они обя-

зательно появятся. На рынке много интересных игроков, на скорую встречу с которыми я надеюсь. Но это будет уже другая книга. В новом году. А пока я просто пожелаю вам приятного чтения!

Алена Шевченко

50 оттенков девелопмента и как это работает

Гасан Архулаев / генеральный директор ГК «Эксперт»

Не стройте метры. Создавайте людям ценности. Они лучше продаются.

Благодарен тебе за те дни и ночи, когда ты одна работала, чтобы нас накормить, одеть и дать образование. И точно не забуду никогда, как же тяжело тебе было, но мы были счастливы. Все то, что сделал, все то, что делаю, — благодаря тебе. Спасибо, Мама!



Взросление моего поколения пришлось на последний десяток лет XX века. После завершения учебы в 1993 году мы, будучи выпускниками престижной профессии «инженер-строитель промышленных и гражданских сооружений», не знали, что с этой специальностью делать. Страны, в кото-

рой мы начинали учиться, уже нет. Домостроительные комбинаты, где мы все проходили практику и планировали работать, будучи студентами, разваливались на глазах. Мы оказались в разных государствах, пропала идеология, земля уходила из-под ног. Главный навык, который получило наше поколение после всего этого, – мы перестали бояться. «Рассчитывать нужно только на себя, делай что должен, а там будь что будет».

Иосиф Виссарионович Сталин был, наверное, первым девелопером в истории СССР. Он создал то, чем мы гордимся до сих пор. Так же, как и моя семья, в те годы пострадало огромное количество людей от жестких действий правительства. Но именно с 1930-х по 1950-е годы градостроительная политика сформировала архитектуру многоэтажной Москвы, концепции застройки центров крупнейших городов Советского Союза. Мы до сих пор любим «сталинскими высотками». Гений архитекторов и сейчас сквозь время передает дух созданной ими Москвы. Перед ними стояла тяжелейшая задача в короткие сроки создать олицетворение мощи государства, они это сделали, а заодно создали архитектурную эпоху того времени.

Сергей Кузнецов, главный архитектор Москвы, как-то рассказал, как создавались «сталинские высотки». Сначала отрисовывались фасады, а после утверждения этой красоты внутрь «загонялись» квартиры. С крохотными, по современным меркам центра Москвы, комнатами-колодцами, за-

путанными и сложными в эксплуатации коммуникациями. Все шло в угоду красоте и монументализму, воплощая лозунг «Великое для страны – лучшее для народа».

Даже 15 лет назад это было немного странно: какой смысл вкладывать душу, если все, что бы ты ни построил, «улетало»? Рынок 2000-х поглощал практически все, что было построено. Сегодня другое время – время покупателя. Выбирает он! Довольно грамотно выбирает, надо заметить. За последние два года появились высококлассные, с точки зрения планировок, общественных пространств, проекты. Посмотрите, к примеру, как изменились места общего пользования в новых проектах. Они превратились в комфортабельные холлы! Когда-то тренд этому задал Максим Блажек, считаю его одним из основателей качественного современного девелопмента. Он говорил: «Я хочу, чтобы покупатель, зайдя в подъезд нашего дома, ахнул и сказал только одно слово: «ХОЧУ!»».

Дома «Дон-Строя» – это образцы успешных решений, основанных на понимании акционером и архитектором проектов истинных потребностей покупателя. При реализации проекта любого класса необходимо тщательно анализировать потребности аудитории и создавать продукт, позиционируемый именно под своего потребителя. Это золотое правило должно работать всегда.

В то время мне повезло поработать с талантливейшим (ныне покойным) архитектором Андреем Юрьевичем Тро-

фимовым. Потрясающий человек. Первое время мы искренне ненавидели друг друга. Он совершенно справедливо считал меня полным кретином в архитектуре, а я его – задравшим нос занудой. Но какое же бесконечное уважение было к его работе! В те годы кирпичик за кирпичиком формировались лидеры – «Дон-Строй», «Интеко», Mirax... Это была эпоха колоссов. Сейчас формируется другой тип девелоперов.

Формат современной девелоперской компании – минимальный коллектив, подобранный детально, с возможностью взаимозаменяемости и делегирования ответственности. Внутри должна быть сформирована четкая стратегия с конкретными целями, включающая выручку, объем и состав инвестиционного портфеля компании. Основной материал для выводов – взвешенный анализ и глубокий маркетинг по всем реперным отметкам горизонта планирования. Прimitивно? Может быть. Но именно это работает.

Ситуация

Качественно проработанный проект никогда не потеряется, даже на перенасыщенном предложениями рынке. Он будет востребован всегда. Важно сформировать золотое соотношение цены и качества. Важно соотнести темп продаж, позволяющий комфортно чувствовать себя застройщику, с планом финансирования строительства.

Сегодня рынок лихорадит очень серьезно. Только за III квартал 2016 года было выброшено на рынок 25 новых

проектов. За три квартала – 75 проектов. Да, это сопоставимо с объемом хороших, тучных лет, но сейчас спрос намного ниже! Почему это происходит? Девелоперы торопятся вывести проекты в страхе перед тем, что произойдет 1 января 2017 года. А именно – перед новыми поправками к 214-ФЗ, значительно усложняющими работу девелоперов. Понимаю, что за этим лежит желание правительства минимизировать риски участников долевого строительства и стремление финансовых институтов контролировать финансовые потоки для надежного обеспечения процесса строительства. В данной ситуации значительно сократится количество некачественных застройщиков. При этом уверен, что и для рынка, и для покупателей нововведения – скорее плюс, чем минус.

Считаю, что 214-ФЗ стал брендом. Сегодня мы не увидим ни одной рекламы о продаже проекта без ссылки на этот закон. В 2012 году, будучи в составе Союза строителей России, я имел отношение к формированию поправок к 214-ФЗ. Тогда к этим нововведениям относились очень сложно и настороженно. Помню, только ленивый не кидал камни в новые поправки, но в итоге доверие покупателей к закону стало намного выше. С января 2017 года вводится очередная сложная, но все-таки оздоровительная мера. Нам всем будет непросто, зато потом будет хорошо.

Немаловажно то, что Правительство Москвы сегодня настроено на позитивное и максимальное взаимодействие с за-

стройщиками. Всем добросовестным застройщикам Москвы были предоставлены максимально комфортные условия для работы, обеспечивается колоссальная организационная поддержка. Введен в практику электронный документооборот – инновационный и удобнейший рабочий инструмент. Все стало проще и прозрачнее. Не осталось места для капризов чиновников. Либо пакет документов есть, либо его нет. Соответственно, если мы выполняем все требования, тогда и оснований для отказа нет.

Чему научили нас кризисы? Вспоминаю фразу Кайдо Каармы, он сказал: «Топим жир из комаров». В этом, знаете ли, заложен глубокий и поучительный смысл. В качестве меры повышения эффективности проекта, например, можно создать собственную генподрядную структуру. Еще 10 лет назад бил себя в грудь: это совершенно непрофильная деятельность для девелопера. Сейчас это необходимость.

Собственная генподрядная структура позволяет хорошо контролировать и планировать то, что происходит на площадке. Так, создав службу генподрядчика, мы добились:

- значительного улучшения качества строительства,
- сокращения в два раза времени передачи рабочей документации,
- оптимизации на 15-17 % всех затрат по проекту,
- сокращения на 25 % сроков строительства.

Спросите, как нам это удалось? Служба заказчика-инвестора плечом к плечу с генподрядчиком оперативно решали

все вопросы, связанные с проектом. В итоге, немного подумав, еще и собственный проектный институт организовали!

Продукт

Высокая конкуренция на рынке побуждает строить по-настоящему качественные проекты, которые гарантированно будут пользоваться спросом. А для этого должна быть сформирована ценность, соответствующая образу жизни твоих покупателей. Все должно быть продумано, мелочей в этом процессе нет.

Сегодня при реализации новых проектов есть несколько ярко выраженных трендов. Основные касаются стоимости, местоположения, архитектуры, планировок квартир, инфраструктуры.

Есть и фундаментальная тенденция – возвращение семейных ценностей. Чтобы понять, как надо строить удобные квартиры для семьи, мне «понадобилось» жениться, прожить с женой 20 лет, вырастить двух дочек и двух сыновей. И жена, и дети косвенно побуждают меня принимать многие решения в бизнесе с учетом понимания специфики их житейского взгляда. Приведу крохотный пример. Когда женщина готовит, ей хочется смотреть в окно, а не стоять лицом к стене. Но на фоне окна пламени газовой конфорки не будет видно, и при этом кухня должна быть еще и просторной. Вот мне и рабочая задача – как правильно сделать планировку кухни в наших квартирах? Это детали, они накапливаются и формируют ценности продукта даже на элементарном, бы-

товом уровне. Санузлы, например, должны быть раздельными. И в двухкомнатной квартире должно быть два санузла. Потому что дети утром умываются, собираются в школу и не могут ждать, пока папа побреется.

Все больше молодежи хочет жить самостоятельно, при этом они умеют и любят работать дистанционно. Как следствие последние два года можно назвать временем студий. Рождаются проекты, ориентированные на молодые семьи, студентов и просто молодых покупателей. Пример тому – Новая Москва. Посмотрите, какие строятся проекты, они на голову выше по своим качествам стандартных дешевых панельных домов. Это новый класс – класс «комфорт». Кстати, само это название родилось с легкой руки Ирины Доброхотовой, президента компании «Бест-Новострой», на конференции, проходившей лет семь назад.

Резюме: создавайте ассоциативный ряд, который возникает у покупателя при виде или выборе вашего продукта.

Современный покупатель не ищет квадратные метры, сегодня покупают ценности и настроение, образ и стиль жизни.

Маркетинг

В начале 2000-х годов застройщики перестали уважать маркетологов. Когда все и так продается, зачем «бесполезные» советы? Сейчас многие компании несут убытки из-за допущенных ошибок в виде построенных, но не проданных площадей. Именно маркетологи формируют образ будущего покупателя, стиль его жизни, потребности в будущем жи-

лье. Особенно это касается проектов комплексной застройки, которые реализуются более трех лет.

Сегодня топ-менеджеры привыкли устанавливать своей команде KPI, чтобы иметь возможность контролировать бизнес. Зачастую KPI для маркетолога сводится к тому, какое количество обращений он привлекает в компанию. И девелоперы выбирают этот короткий визионерский путь, покупая «звезду», которая обещает моментально увеличить продажи. Но маркетолог не должен иметь KPI по звонкам!

Задача маркетолога – планировать будущее, прогнозировать ситуацию на несколько лет вперед, воспитывать и формировать вкусы потребителей.

Сейчас не только маркетологи, но и сами акционеры компаний должны иметь актуальные представления о девелопменте. Многие из них, начинавших в конце 1990-х, сейчас выступают в качестве опытных, лучших играющих тренеров на рынке. Они не хуже дипломированного маркетолога понимают, что происходит с рынком и потребителем, и готовы совершенствовать свои знания. Качественная планка для руководителей, менеджеров поднимается все выше и выше.

Не уставайте развиваться, «мыслями высекайте искры» из бетона, учитесь. Лень и нет времени? Тогда это точно не ваше дело.

Команда

Мне дети как-то сказали: «Пап, мы твою работу по телевизору видим чаще, чем тебя дома». Действительно, мы рабо-

таем минимум по 12 часов в сутки. По-настоящему любимое дело не вызывает напряжения, это удовольствие. Когда команда крепкая, все плотно друг с другом спаяны, как чешуя дракона – ничем не пробить. Классно видеть, как встают на крыло руководители проектов, которых ты взял когда-то совсем «зелеными», увидев в них искру Божию и огромное желание работать. Кто-то приходит мощным профессионалом, кто-то растет, но каждый привносит яркие, свежие идеи, воплощаемые в красивейших и масштабных проектах. Поверьте, это гораздо важнее, чем сумма навыков. Легче научить и добиться максимального результата с теми, кто хочет и готов принимать новые знания и добиваться вместе поставленных целей.

«Бренд – это ваша ДНК»

Надежда Башбынар / Генеральный директор компании Storm Properties

Зачем бренд девелоперу? Ровно затем же, зачем и производителю шампуня, например. Пришел в магазин человек, который всегда был лысым, а вчера у него выросли волосы. Что он купит, чтобы помыть голову?



Зачем нам бренд и стоит ли в него вкладываться? Ведь покупатель, купив квартиру, вернется на рынок не ранее, чем через 5-10 лет. Важно ли, чтобы он помнил все это время о нас? Ведь это дорого... А может, наоборот, только так и надо?

У меня очень часто перед покупкой недвижимости интересуются мои знакомые и друзья, у какого застройщика покупать. Это тот самый момент, когда человек внутри себя принял решение о поиске объекта и вплотную приступил к поиску информации, но еще совсем не ориентируется в ней. И он будет долго и терпеливо искать, вне зависимости от того, какая это у него сделка – первая и на последние деньги или очередная и без натужных финансовых усилий. Если это не первая приобретаемая им квартира, он, скорее всего, не будет сильно беспокоиться – он способен отнестись к потере вложенных денег как к неудачной инвестиции. Но он будет очень разочарован, если купит объект, не соответствующий ожиданиям по качеству и статусу. Если это его последние деньги, и ипотека на 25 лет, под 12 % годовых, тогда он отыщет всю возможную информацию о рисках сделки, репутации застройщика, опыте его прошлыхстроек и т.д. В любом случае клиент, вне зависимости от достатка, стремится убедиться в правильности своего выбора. Сэкономить ему время на проведение такой «розыскной» работы помогают бренды – заслуживающие общее доверие «знаки», на быстром и понятном языке сигнализирующие о выбираемом продукте.

Представьте, например, что вам нужен шампунь, а у вас никогда не было волос и вы совсем не ориентируетесь в подобной продукции. Но волосы вдруг выросли. И вы заходите в магазин, перед вами полка и бесконечное количество упа-

ковок. Какую вы выберете? Наверняка ту, название которой будет наиболее узнаваемо, рекламу которой вы видели. Поэтому что это первое, что придет вам в голову.

Любому покупателю важен фактор доверия к застройщику. Наш рынок еще достаточно молодой. Обратимся к какому-нибудь другому, более взрослому сегменту, например, к автомобильной индустрии. Приобретая автомобиль, вы же тоже смотрите на бренд, который посылает вам сигнал того, какого качества будет автомобиль. Одно дело – Audi, другое – Kia, правда? Так же и здесь – рано или поздно возникают лидеры, и бренд должен давать сигнал потенциальному покупателю о том, что собой представляет эта компания, насколько она может обеспечить все то, что обещает в своем проекте, в данной, интересующей покупателя локации.

Бренд – это не только усилия какого-то креативного агентства по рисованию красивой картинки. Прежде всего это репутация, надежность, положительный трек-рекорд. Бренд – это обещание, experience, упаковка, нейминг. Бренд – это ДНК, это миссия, это слоган, идея. Чтобы человек, ознакомившись с товаром конкретной компании, четко понимал, что она из себя представляет.

С 2008 года игроки осознали важность маркетинга, поскольку рынок перестал поглощать все что угодно и появилась некая персонализация продуктовой линейки. Заметнее всего это было в изменении визуальных материалов продвижения объектов, в рекламе. В первую очередь компании об-

ращались к эмоциональным аспектам. Что-то было удачно, на мой взгляд, что-то – не очень. Сейчас наступила просто гиперконкуренция: у нас более 100 проектов в Москве, более 17 000 квартир экспонируется одновременно при достаточно узком спросе. Поэтому брендинг как никогда важен.

Раньше это было абсолютно ненужным, поскольку рынок был способен поглотить все и требовал еще. Поэтому даже непонятные компании с непонятными историями могли рассчитывать на определенный успех. Сейчас ситуация поменялась.

Брендом может являться и название компании, и сам продукт или тип продукта (линейка, зонтик). Но в классическом понимании западной школы бренд – это средневзвешенное впечатление между брендом проекта и брендом компании. Хотя сейчас многие компании формируют свои послы к инвесторам и клиентам более адресно, как бы несколько отдельно. А вот эти примеры с линейками и зонтиками – это уже наши, отечественные преобразования, посылающие сигнал рынку о типе и качестве предложения, об отличиях от конкурентов.

Есть, правда, небольшая особенность при создании бренда у крупных застройщиков. Некий компромисс, необходимость ориентироваться сразу на две очень разные аудитории.

Первая – это b2b-партнеры, которые помогают в реализации проектов, участвуют в кредитовании и финансировании. Вторая – это b2c-аудитория, покупатели жилья, на ко-

торых ориентирована внешняя реклама с задорными слогами, веселыми картинками. И то, что прекрасно работает на b2c-аудиторию, может быть абсолютно неприемлемо для b2b.

И поэтому я уверена, что формирование брендов у ключевых компаний рынка пойдет по пути нейтрализации окраски бренда самой компании-девелопера для подачи стойкого сигнала о ее надежности и стабильности. И это очень здорово, потому что, имея такой бренд, компания в принципе может, сохраняя свое лицо, переходить из одного сегмента в другой в зависимости от ситуации на рынке.

Это абсолютно наша история. Мы работали на коммерческой недвижимости, предлагаем инновационные продукты. Соответственно, переходя в другой сегмент (в нашем случае – в сегмент премиального жилья), мы можем сохранять эту идеологию и даже использовать сложившуюся репутацию.

У нас всегда была стратегия в первую очередь продвигать название компании. Мы никогда не концентрировались на массовом продукте. Storm старается ассоциироваться с западной компанией, которая делает что-то необычное. К примеру, наш офис, нами же и построенный, – классический американский, загородный, клубный, на зеленой территории с низкой плотностью.

Мы укрепляем партнерские связи. Например, компания уже несколько лет является членом совета по экологическому строительству, это тоже часть бренда.

У нас сложная задача, изначально развитие узнаваемости было нацелено больше на аудиторию b2b. Но сейчас мы выходим на рынок жилья, и стало крайне важным восприятие нас будущим покупателем.

Конечно, здесь невозможно сравнивать процесс выбора квартиры с покупкой продукта FMCG, но по своей структуре поиск похож. Давайте «размотаем» сам поиск с дальнего конца. Сначала вы наверняка наткнетесь на тех застройщиков, которые у вас на слуху, в том числе на тех щитах наружной рекламы и в телевизионных роликах, которые вас окружают в информационном пространстве ежедневно, с хорошими или плохими эмоциями – не важно... Потом возьметесь за исследование тех, кто удовлетворяет критериям вашего более глубокого поиска.

Ошибка, которую допускает большинство застройщиков, – продавать все для всех. Не выявлять свою целевую аудиторию и не работать с ее конкретными «хотелками». Вот наш, например, «Фили Парк» – это дом всего на 124 квартиры. И мы абсолютно точно представляем, кому он может и должен понравиться. И мы выбрали узкое целевое ядро, у нас нет широкой рекламы, мы очень тонко настраиваем каналы коммуникации.

Сейчас на рынке очень много продуктов с минимальными различиями, и в выигрышном положении оказываются те, кто может наиболее ярко выделить свои особенности для целевой аудитории. Посмотрите, например, как позициони-

рует себя «Галс-Девелопмент». Он апеллирует к аудитории, у которой раритетные ценности 1960-х годов вызывают хороший эмоциональный отклик: «Я чувствую, что мы с ними близки, они меня поймут, они сделают жилье по моему вкусу» и т.д.

Любой проект сейчас начинается с исследования целевой аудитории, которая готова приобретать жилье в данной локации. На основании выявленных потребностей, пожеланий формируется некое техническое задание для архитекторов и задается вектор для креативного агентства, которое уже дальше начинает разрабатывать конкретный бренд.

Во время глубинных интервью мы определили некий инсайд, на основе которого строим всю концепцию проекта. Вкратце: наша целевая аудитория на «Фили Парке» – это люди, которые, вне зависимости от возраста и пола, сосредоточены на карьере и пытаются встроиться в городскую канву и темп современной жизни с минимальными потерями времени и сил.

Дом для них – источник подзарядки. Они хотят прийти домой, почувствовать, что это символ их достижений и источник их энергии. Они приходят, набираются сил и идут дальше в мир развивать свой успех.

Что касается затрат на брендинг, переплаты за бренд сейчас практически нет. Сейчас такая высокая конкуренция, что компании не могут себе позволить переплачивать за формирование бренда. Главным регулятором являет-

ся объем затрат на маркетинг: либо надо очень сильно падать в цене, то есть догонять среднюю цену по рынку и работать себе в убыток, либо как следует подумать и предложить что-то необычное рынку, включая бренд, что тоже очень важно для людей.

В поиске квартиры человек концентрирует свой интерес на нескольких объектах рынка. И тут крайне важно, чтобы по нашему объекту у него были основания доверия: здесь уважаемый застройщик, хороший девелопер, у которого такой-то трек-рекорд, и все объекты у него были лучшие в его сегменте.

Для любого человека покупка квартиры – большое событие в жизни. «Ты представляешь, – говорит он с удовольствием, – я живу в доме, который делают по стандартам Bulgari!» А если ему сказать нечего, то его будут мучать сомнения, а правильный ли он сделал выбор.

Оборотная сторона медали при развитии бренда компании – любая совершенная ошибка в любом проекте моментально сказывается на всех активах портфеля девелопера.

Благотворительных организаций в девелопменте нет. Все расходы заложены в стоимость квадратных метров. И каждая компания определяет бюджет, который она готова вложить, и сроки окупаемости того, за что она платит.

Все красивые вещи, которые знает широкая аудитория, это большие бюджеты. Но это не более чем процент от продаж. Чем крупнее у тебя объекты и чем их больше, тем боль-

ше ожидаемая выгода и тем больший бюджет ты можешь заложить на их продвижение – позволить себе наружную рекламу по всему городу, телевизионные ролики с поп-певцами и прочее. А для небольших проектов девелоперов, которые только выходят на рынок или имеют 1-2 проекта, естественно, этот процент в абсолютном выражении будет значительно меньше. Для таких компаний есть другая стратегия – как правило, это работа в digital, в онлайн-пространстве. Мелкие компании могут направлять бюджет только в онлайн. Потому что этот инструмент позволяет не делать широкого охвата, а сразу начинать работать со своей аудиторией: можно настроить пол, возраст, уровень дохода, интересы, как часто человек путешествует, – его величество таргетинг.

Помимо выявления четкой целевой аудитории, торговля элитной недвижимостью предполагает работу с референтной группой. Это тоже часть формирования бренда компании. Я говорю о брокерах. Очень ограниченное их число работает в сегменте элитной недвижимости, и они являются важным инструментом по продвижению проекта, донесению его до клиентов.

Действительно, есть клиенты, которые с одним брокером работают годами. И они ищут что-то особенное, что-то специфическое, о чем вы без брокера никогда не узнаете просто потому, что не в состоянии предположить это. Вы работаете с этими брокерами, вы укрепляете свой бренд брокером,

доказывая через него, что вы – гостеприимный хозяин, готовый гибко относиться к запросам своих клиентов.

Более того, сам брокер заинтересован в том, чтобы продать эту недвижимость, и подсказывает, направляет, в какую сторону нам развить свой продукт. Поэтому брокер очень сильно влияет на развитие конкретного бренда в конкретном проекте.

Мы гордимся всем тем, что мы создали. И при выходе на жилищный рынок не сочли необходимым отнести жилые активы на новое юридическое лицо с отдельным неймингом.

Одно дело, когда выходит компания с определенным опытом, пусть и в коммерческой недвижимости, и наши объекты можно увидеть и пощупать. И другое, когда выходит понаме, и вы как покупатель не знаете вообще, что с этим делать, и куда идти, и как проверить, можно ли этому застройщику доверять.

Как же мы можем ощутить результат усилий по формированию бренда? Какие метрики тут можно применить? Безусловно, есть понятие рекомендаций (сколько людей порекомендовали вашу компанию), есть показатели возврата, повторных сделок. И есть более широкие исследования, позволяющие определить узнаваемость бренда. А самое главное, есть темп продаж. Он не в полной мере зависит от эффективности ваших мероприятий, нужно делать поправку на ситуацию на рынке в целом, на действия конкурентов. Поэтому оценивать правильность стратегии движения лучше на

большом временном интервале. Например, в 2008 году у нас основным инвестором была группа компаний «ПИК» (поскольку мы являлись частью группы компаний «ПИК»). Поверьте мне, когда ПИК замораживала все свои активы и операции в жилье, помимо панельного, найти людей, которые способны были поверить в нас как в компанию, было очень нелегкой задачей. Сейчас, спустя 8 лет, линейка наших партнеров, с которыми мы постоянно сотрудничаем, расширилась ровно на порядок, от одного до десяти.

Кризис как повод для роста

Владимир Воронин / президент ФСК «Лидер»

Мы умеем работать на кризисных рынках. Просто не надо брать на себя обязательства, которые невозможно выполнить.



В 2004 году ввели 214-ФЗ. Вначале закон обходили, в частности продавая по схеме жилищно-строительного кооператива. Девелоперский рынок был очень дикий. Народ покупал не квартиры – обещания. Закон свалился на неподготовленных девелоперов, и фактически за год предложение

упало раза в 3-4. Потому что без получения разрешения на строительство никто уже не решался начинать продажи.

На старте, в 2005 году, ФСК «Лидер» начинал со спекуляций. На рынке была удручающая ситуация. Не имея возможности финансировать стройки, девелоперы просто их останавливали. Многие компании не сумели пройти этот период, не могли строить только на свои деньги и продавали оптом, дешево. Это был очень короткий период, крайне подходящий для скупки, и мы им воспользовались. Мы приходили и выкупали строящиеся объекты по 20 000 рублей за метр, а в 2006 году их продавали уже в 2-2,5 раза дороже, ведь из-за дефицита предложений цена новостроек на рынке сильно выросла. Далее ситуация выровнялась, так как буквально за год значительно подорожали стройматериалы и повысился уровень зарплат.

Каждый день, когда ты принимаешь решение, ты должен понимать, что завтра может быть кризис. Сколько у тебя денег? Какие обязательства перед дольщиками? Сколько микрорайонов ты уже начал строить? Не надо брать на себя обязательства, которые невозможно выполнить.

Этот кризис был проверкой нашей модели бизнеса, мы тогда и далее действовали осторожно, страховались, чтобы сохранять максимальную надежность. Если и покупали площадки, то на свои деньги и с привлечением кредитов, но крайне аккуратно, чтобы всегда сохранять большой запас ликвидности. Параллельно с девелоперским мы занимались

подрядным бизнесом. На тот момент это оказалось выгодно. Хотя доходность была ниже, чем в девелопменте, деньги по госконтрактам поступали вовремя.

2008

В октябре 2008 года случился мировой кризис. Он не был обусловлен внутренними предпосылками в России. Но в результате люди не покупали жилье – просто не было денег. Те, кто не мог строить за свой счет, точно так же, как в 2004 году, фактически бросали стройки.

В 2007 году мы строили в Москве два объекта – ЖК «Зодиак» и ЖК «На улице Вавилова». Год строили только за свой счет – никто не покупал. А всего «живых», строящихся объектов в Москве осталось не больше 15. О степени снижения объемов строительства легко было сделать вывод по активности посещения наших объектов специальной комиссией по контролю строительства*, которая работала тогда в Москве. Ее возглавлял Веселовский**. Обычно ее визиты были не чаще раза в год. А тогда они приезжали два раза в месяц. Спрашиваю их: «Вам делать больше нечего?» А они говорят: «Больше некуда ездить, «живых» всего 15 объектов осталось, на остальных даже прораба нет».

В области тоже все стройки встали. У нас тогда был только один проект за МКАД – загородный коттеджный поселок Vita Verde, в 15 километрах по Дмитровскому шоссе. Так вот, в кризис там были прекрасные продажи. Почему? В том секторе номинально было около 70 поселков. И в среднем за

год во всех продавалось около 200 домов. То есть примерно по три в каждом. В кризис в 20 раз упал спрос, и вместо 200 продаж стало всего 10. И шесть из них были у нас в Vita Verde. Просто потому, что мы продолжали строить, не останавливались.

Но нет, как говорится, худа без добра: в кризис цены на стройматериалы и рабочую силу сильно упали. И тот, кто строил, имел возможность делать это даже за меньшие деньги. Мы приняли решение, что надо строить. И это было правильно. Подрядные организации, у которых были городские заказы, нормально строили. Не Бог ведь какие барыши, но у них была оборотка. Наша генподрядная структура в этот кризис, наоборот, даже разрослась. Мы взяли с рынка хороших специалистов, которые уходили из компаний-банкротов. Многие к нам пришли из крупных строительных компаний, где по полгода не платили зарплату. А мы платили, и вовремя. Причем были интересные кадры со специализацией на подземном строительстве. Они всегда на рынке ценятся, тогда их зарплата была уровне 150 000 рублей в месяц, сейчас – 200 000-250 000. Чтобы такого человека подготовить, надо его на полгода отправлять в Германию на обучение. А там из 20 человек аттестуют всего 3-4. То есть затраты на подготовку одного такого спеца – порядка \$150 000. Неплохо мы сэкономили на этом. Так что для нас 2008 год – не кризис, а мать родная.

Нас узнали, про наши объекты много писали: надо же, все

стоит, а Воронин умудряется как-то строить! И сдали мы тогда вовремя, даже, по-моему, на квартал раньше. Так что для нас тот кризис прошел хорошо: и построили мы дешево, и продали за нормальные деньги. Были, конечно, истерики. На нулевом спросе «Зодиак» не продавался, и сторонние риэлторы на нас давили, предлагали продавать по 80 000 рублей. Не разрешил. И в итоге через год я все продал по 250 000.

Риэлторам тогда меня еще разок удалось «удивить». Как раз в 2008 году Vita Verde продавал «Инком». Мы оплачивали рекламу, а телефон был их. И вот решили позвонить, проверить. У нас там дом стоил меньше полумиллиона долларов. Я им звонил, спрашивал, что есть по этому направлению в пределах \$400 000. Мне настойчиво предлагали какой-то другой объект за \$1,2 млн. Я говорил, что у меня нет столько, а они: мы дадим скидку \$200 000, рассрочку, договоримся, есть подешевле... Я настаиваю, чтобы предложили что-то в моем бюджете. Говорят: есть еще какая-то ерунда, но все хлам полный. Я, конечно, расторг договор. И начал создавать собственный отдел продаж. Тогда приехал ко мне Владимир Яхонтов из «Миэль», привез весь свой отдел. У нас началась целевая реклама, пошли продажи.

Чужие дольщики

Чуть больше года мы специализировались на перепродаже жилья, дешево покупали – дорого продавали. В 2006-2008 годах, когда появились наши собственные объекты, я стал сокращать инвестиции в спекуляции. И как раз пошла вто-

рая волна нашего развития – спасение обманутых вкладчиков.

Примером тому проект, ранее известный как «Солнцеград», в Балашихе, который мы взялись достраивать. Теперь там наш уже почти полностью законченный микрорайон «Новое Измайлово» на 300 000 квадратных метров со всей социальной инфраструктурой, садами и школами.

В 2009 году это было примерно так: журналисты искренне удивляются, дескать, зачем вам такие вложения, а 700 человек дольщиков без квартир и со слезами на глазах. Но мы тогда получили достаточно хорошие условия от администрации, так что это был достаточно выгодный проект с хорошей рентабельностью. Мы достроили и микрорайон «20-я Парковая» (улица Лукино в Балашихе) на 400 квартир. А дальше нас правительство заметило. Мы проявили себя договороспособными, и у нас накопился определенный опыт в распутывании сложных историй с чужими недостроями. А там истории бывают очень непростые!

По проекту на улице Лукино мы судились два года. Нам площадку не давали, фактический убыток по проекту составлял порядка 700 млн рублей, но бывшие владельцы хотели получить с нас еще дополнительные выплаты.

Если взять СФК «Реутово»***, то там 10 лет никто не мог справиться с банкротом. Он 10 лет площадку и не отдавал, и не застраивал. Был настроен на войну. Мы с ним обо всем договорились за вечер. Хотя до сих пор некоторые дольщики

считают, что у Жидаева они получили бы квартиры лучше.

2014

К концу 2009 года платежеспособный спрос начал восстанавливаться. В 2010 году вообще были отличные показатели. Спрос плавно рос, цены – тоже. А уж 2014 год, его финальная часть, – это отдельная история. В ноябре доллар взлетел, и декабрь стал лучшим по продажам, мы продали в два раза больше плана.

В начале 2015 года, январь-февраль, продажи стояли, но осенью включилась господдержка ипотеки и ситуация наконец-то нормализовалась. Намерение не продлять ипотеку дало новый толчок продажам. Продление программы – следующий. Так и шли продажи – как на качелях.

Прогноз

В 2017 году будет, я думаю, спокойная ситуация, спрос понизится на 10-15 %. Цена предложения уже не будет снижаться, и так уже за год, с сентября 2015-го к сентябрю 2016-го, произошло снижение цен на 10-15 % – фактически голая себестоимость осталась. Бьемся за покупателя.

По нашим данным, из 600 девелоперов в Подмосковье за 2-3 месяца в конце 2016 года осталось меньше половины – 250 компаний. Остальные в стадии банкротства. Так что СУ-155 – это не единственный случай. Многие компании умрут. Ну что ж, будем достраивать за ними. Если нам предложат что-то хорошее взамен.

В регионе останется порядка 20-30 крупных компаний, и

с каждым годом эта цифра будет сокращаться.

При объективных сложностях ситуации в ней есть плюсы – идет очищение рынка девелоперов. Сейчас рынок будет очень конкурентным. Покупатель стал более разборчив. Ему уже не нужно за 10 рублей жилье в 40 километрах от МКАД. Он купит дороже, но в комфортном районе. И сейчас главный критерий выбора компании – ее надежность.

Наши проекты переживают настоящую эволюцию. Мы планомерно повышаем их качество: делаем красивые подъезды, холлы, продумываем благоустройство. Мы в этом поле вместе с Urban Group двигаемся вперед.

Вот сейчас вывели на рынок UP-квартал «Римский». И продаем на котловане – просто потому, что нам верят. Мало кто сейчас может себе это позволить. За две недели полсотни квартир купили! Сбербанк открыл на этот проект ипотеку. И цены у нас не 10 млн на однокомнатную квартиру, а очень доступные – 2,3 млн. Да, мы продаем даже чуть ниже себестоимости, чтобы раскрутить проект. А он не маленький – на 6500 квартир. В планах у нас продажа 100-150 квартир ниже себестоимости, затем – по себестоимости, потом – выше себестоимости. Это показывает людям, что цена, несмотря ни на что, здесь растет. Ажиотаж надо создавать. Раньше мы начинали продажи с уровня себестоимости и по чуть-чуть повышали, до 20-22 % рентабельности. Но сейчас такой рентабельности вообще нет. Дай Бог, чтобы плюс-минус 5-7 %.

ДСК-1

В этом году мы провели сложную сделку – приобрели крупнейший в России, легендарный ДСК-1. И я не отбил его, Владимир Копелев сам был активно настроен продать комбинат. Причем партнеру, который не будет ворошить старое. У него с этой компанией вся жизнь связана.

И я искренне считаю панель ДСК-1 лучшей в отрасли. Почему? А давайте подсчитаем. Мы, когда участвуем в конкурсах, даем себестоимость метра на уровне 35 000 рублей. У ближайшего конкурента – серии «ЕвроПа»**** – 32 000. Себестоимость монолита, кстати, тоже 32 000 примерно.

Давайте посмотрим. Построили монолитную коробку или серию «ЕвроПа» за 32 000-36 000 рублей. Это абсолютно пустая квартира без перегородок. Ремонт – это плюс полгода и 14 000 рублей за квадратный метр.

У ДСК-1 квартира – это панели, уже отшпаклеванные на заводе, ровный потолок и пол, не требующий стяжки. Фактически кладешь подложку и ламинат, прокрашиваешь стены. Ремонт квартиры происходит за два дня и 3200 рублей за квадратный метр.

Конечно, в монолитных домах гораздо шире декоративные возможности. Но ДСК-1 – это совсем другая история. Это рассчитано на особый сегмент людей, на который сейчас вообще никто не работает. Это люди в возрасте 45-55 лет, которые помнят советское время. Они работали всю жизнь и копили на квартиру. Но в 1990-е у них не получилось накопить, а сейчас они собрали 3-4 млн или решились-таки на

ипотеку. Все остальное, кроме панельных домов ДСК-1, для них – это ребячество. Их ДСК вполне устраивает. У людей ассоциации того времени работают: Сбербанк, РЖД, «Аэрофлот».

Мы при покупке комбината изучали возможность совмещения брендов ДСК-1 и ФСК «Лидер». Вообще не получается! «Лидер» работает на другую аудиторию, более молодую и обеспеченную. Там молодые семьи, которые хотят красоты. Но на них работают все девелоперы. А вот ДСК-1 – у него свой сегмент. У него конкурентов нет. Конечно, 85 % денег как раз у более молодой аудитории. Но у 15 % тоже есть деньги, а им никто ничего не предлагает. И это хороший бизнес, когда один ДСК строит для 15 % населения.

*Речь о городской комиссии по пресечению самовольного строительства.

**Веселовский С.И. – начальник Оперативно-распорядительного управления Мэра Москвы.

***Речь о ЗАО «СФК «Реутово», возводившем ЖК «Южная звезда» и «Некрасовский» в Балашихе. Компанию возглавлял Сергей Жидаев, экс-президент Московской ассоциации риэлторов. При строительстве пострадали более 1020 граждан-дольщиков. Жидаев заключен под стражу, ему предъявлено обвинение по статье «Мошенничество, совершенное группой лиц по предварительному сговору, лицом с использованием своего служебного положения, в особо крупном размере», предусматривающей заключение на срок

до 10 лет.

****«ЕвроПа» – серия панельных домов производства группы «ЛСР», возводится с 2008 года в Московской области. Серия является аналогом известной серии на рынке Санкт-Петербурга. Максимальная высота составляет 25 этажей. Также существует малоэтажная модификация (2-3 этажа). Название «ЕвроПа» – сокращение от «Европейская Панель».

«Мы сами меняем покупателя»

Максим Гасиев / Президент компании «Группа ПСН»

Если ты красиво «завернешь» продукт, придумаешь ему хорошее имя, может действительно вырасти ликвидность и цена.



Главный драйвер изменения потребительских привычек — конкуренция между застройщиками. Жил себе человек привычно, ничего нового не видел... Откуда у него может взяться потребность к изменениям? Есть, конечно, часть населения, кто начинает зарабатывать больше, ездить за границу,

там что-то новое, интересное для себя узнает, перенимает, но в социуме прослойка таких людей в процентном отношении очень небольшая.

Большинство же людей живет без формирования запроса на инновации. Но как только кто-то из девелоперов показывает новые стандарты качества, они моментально подтягивают и стандарты вверх. То же самое с мобильными телефонами, например. Еще не так давно мобильный телефон считался роскошью, а вчера я в кассе плачу телефоном Samsung Galaxy Edge (не тем, который взрывается, а который перед ним), и кассирша, весьма скромного вида барышня, говорит: «О, и у меня такой же!» А он стоит тысячу евро. То есть моментально меняются привычки, и люди начинают требовать и ожидать от жизни и вещей, которыми они пользуются, большего. И социальные сети, Интернет помогают стремительно распространяться этому хорошему вирусу. Люди быстро узнают о чем-то новом и хотят того же самого.

Хотя в строительстве жилья придумать что-то радикально отличное от привычного, что-то мегаоригинальное сложно. А позитивные и полезные изменения, когда их кто-то делает, очень быстро получают известность на рынке и очень быстро копируются. Сегодня ты это сделал, завтра рассказал клиенту, послезавтра твой клиент рассказал об этом твоему конкуренту. Конкурент думает: «А хорошая идея...» Поэтому новое моментально становится достоянием всех.

Вообще, все эти классы – комфорт, эконоом, бизнес –

все это условности. Покупатель идет с потребностью, что ему нужно жилье определенного бюджета и качества. Он не специалист, он же не разбирается в том, каким бывает это жилье, но вынужден за короткое время разобраться. Ведь это будет, может быть, самая большая сделка в его жизни! Обязательно нужно разобраться! Поэтому на рынке принято упрощать. Ему говорят: «Значит, так: есть три-четыре категории, здесь такие стандарты, здесь – такие... Если у тебя денег столько – тебе сюда, если столько – можно уже вот сюда!» И тогда ему уже проще ориентироваться.

Иногда специалисты замечают «незаконное проникновение» в более высокий сегмент объектов более низкого класса. Безусловно, на рынке есть маркетинговая игра, но она имеет свои границы. За счет того, что ты красиво «завернешь» продукт, придумаешь ему хорошее имя, действительно вырастет ликвидность и цена. Но в узких рамках, потому что выбор сегодня широк. Нет клиентов (ну, кроме твоих прямых родственников и близких знакомых), которые приходят и говорят: «Я хочу купить у вас, и только у вас! Расскажите мне!»

Более того, сейчас и географической привязанности-то внутри города у людей нет (мы смотрим по статистике, из каких районов Москвы приезжают покупатели).

Город меняется. Раньше в столице было много промышленных предприятий, и из-за розы ветров строили их, как и во всем мире, на востоке. Сейчас производственные объекты

выводятся, восток крайне активно застраивается, и людям, особенно тем, кто переезжает из других регионов в Москву, вообще нет разницы, запад это, юг или восток.

Тем более что в Москве сейчас ситуация складывается, как, условно, 10 лет назад с торговыми центрами в Европе. Мы в Западной Европе смотрим действующие ТЦ и удивляемся, какие там устаревшие эти построенные 100 лет назад здания. А в какой-нибудь Варшаве сейчас все с иголочки, новенькие, современные, хотя страна в разы беднее, чем другие. То же самое происходит и с жильем в Москве. Восток сегодня предлагает проекты очень высокого качества, порой на порядок выше ранее построенных на западе.

Итак, привязки к месту нет, остались привязка к бюджету покупки, к удобству транспортной доступности. И в этом плане Москва реально много сделала: выделенные полосы, развитие метро, открытие железной дороги. Это расширяет людям круг поиска квартиры. Уже не нужно выбирать дом в одном районе с родителями, к ним легко и быстро можно будет в любой момент подбросить на пару часов детей, а самим сходить в кино, например. И вот такие покупатели идут ко мне как к девелоперу и идут еще к десятку моих коллег и конкурентов. А их меньше-то не становится! Только больше! Отчасти и потому, что кризис на рынке коммерческой недвижимости выдавил их на рынок жилья. Из-за этого сейчас бурный рост конкуренции.

Плюс нефть подешевела, рубль упал, реальные доходы

людей сократились, объем предложения на рынке жилья увеличился – и конечно, цены не растут так интенсивно, как они росли несколько лет назад.

Сейчас изменилась разница между ценой на старте и в завершении проекта. Она сейчас не превышает 25-35 %. Ты же не можешь просто так повышать цену. Тебя очень сильно ограничивают спрос и темпы продаж. Вот повысились цены чуть быстрее – и сразу количество сделок уменьшается. И ты думаешь: «Надо помедленнее». А количество сделок растет – можно повышать. И в этом смысле каждый проект уникален, потому что он находится в уникальном конкурентном окружении именно в это время, поэтому скорость, с которой можно разумно поднимать цены, определяется рынком для этого конкретного объекта. И, скорее всего, она не повторится для другого. И средняя цена по рынку тоже не работает.

На рынке появляются новые тренды. Они бывают позитивные, которые потом входят в правила и становятся общим стандартом. Так, например, случилось с отделкой в новостройках.

А бывает, что какая-то мода приходит и уходит. Так сейчас с модой на мелкие квартиры-студии, по 25 и даже 20 метров. Думаю, что спрос на этот продукт ограничен. Это довольно специфическая идея – жить в 25-метровой квартире. Это временное жилье. Как они назывались раньше – квартиры гостиничного типа? Это не жизнь для семьи, скорее, временная история – для одного человека.

Уходит с рынка и такое явление, как частные инвесторы. Когда был очень большой рост стоимости жилья от старта к окончанию, спекуляции были выгодны. Инвесторы есть еще, конечно, и если бы давали какие-то большие дисконты, они бы с удовольствием инвестировали. Но только никто уже больше таких дисконтов не дает. Потому что у застройщиков маржа сократилась.

Вот у нас недавно купили целый блок квартир, чтобы их отделать, меблировать и сдавать в аренду. Кстати, у этого рынка есть огромный потенциал в России. Да, пока это на грани, но обязательно будет выгодно. Никто ведь не знает, как будет развиваться рынок арендного жилья, как он будет меняться. Сейчас на рынке арендного жилья полно дешевых, плохого качества квартир – мне кажется, процентов 80, если не 95. Я говорю о частном секторе. А квартиры хорошего качества, с вменяемым арендодателем, новые, они будут иметь преимущества, конечно. И постепенно будут вытеснять старый фонд.

Далее, к вопросу о том, что привносят на рынок сами застройщики. Сейчас это еще и дворы без машин. Любому человеку понравится, что во дворе нет машин. Вопрос в том, куда их девать, если паркинги на грани убыточности, на них никто не зарабатывает.

Я думаю, скоро стандартом массового жилья станут хорошие вестибюли в подъездах. Когда мы задумывали проект в Марьино, ЖК «Домашний», это была одна из точек, в кото-

рую мы решили осознанно инвестировать. Тогда это решение казалось неочевидным... Но мы думали: «Это же Марьино! Там надо все делать хорошо, там живет огромное количество людей! Это хороший, очень красивый район». И мы сделали даже двусветные вестибюли в некоторых домах! И я потом как-то заехал к другу в Москве, а дом у него элитный, всего 10 лет назад сдан. И у него в квартире все супер, классный ремонт, а вот подъезд... Я зашел и подумал тогда: «Как же изменились стандарты качества! Дешевая плитка, унылый свет, теснота... А дом-то реально был дорогой!» И я понимаю, что у людей, которые покупают сейчас новостройки экономкласса, качество жизни в этом смысле будет значительно выше!

Ожидания у людей по архитектуре жилья тоже меняются. Раньше вообще об этом не задумывались – типовое строительство упрощало все: все знали наизусть, какие серии лучше, какие – хуже, где «трешка» 83 квадратных метра и как можно объединить две соседние «однушки»... Были еще дорогие кирпичные дома, редкие монолитные, «сталинки» с потолками по 3,2 метра... А сейчас можно всякое выбрать, любое: и яркое, и хай-тек, и ар-деко! Это стимулирует эстетическое восприятие, вкус покупателей. Они смотрят и думают, нравится им или нет.

А по стоимости монолитные проекты уже давно приблизились к панельным. И дальше все будет зависеть от того, насколько активно смогут управлять себестоимостью монолит-

чики. Если они найдут способы строить еще дешевле... Они вполне могут вытеснить панель вообще. Просто переоборудование домостроительного комбината – это долгий и дорогой процесс. У монолитчиков все более гибко. Вот один из подрядчиков с нами работает, он постоянно над этим думает. И мы сейчас строим параллельно два дома: один панельный, другой монолитный. Это прямо капиталистическое соревнование по технологии, по скорости, по качеству, и как результат – по стоимости, за что будут голосовать покупатели. Думаю, что обе технологии будут жить, пока не случится какого-то технологического прорыва. Может, придумают материал новый строительный. Но покупатели в основном до таких подробностей не докапываются. Конечно, есть люди любознательные, которые, даже покупая кофемолку и пылесос, исследуют весь рынок, обойдут все магазины. А есть люди, которые просто покупают. То же самое касается квартир.

Изменения еще будут в процессе эксплуатации жилья и вообще роли управляющей компании. Потому что сейчас управляющая компания, особенно в экономклассе, это не более чем техническая эксплуатация, склоки и выбивание денег. Но весь мир движется к услугам, и услуги становятся дешевле из-за их стандартизации, из-за IT-технологий. Приходящие сейчас лишь элитному классу решения в качестве и управлении зданиями скоро станут доступны и в недорогом жилье.

Но самые серьезные изменения я ожидал бы увидеть в

коммуникациях, в том, как люди общаются со своими соседями. Сейчас никто не общается друг с другом. Это свойство большого города, частой миграции, может быть, не знаю... Но мне кажется, что в этом тоже есть большой потенциал. Например, тут, в нашем офисном кластере, в «Новоспаском», мы что делаем? Здесь 100 000 квадратных метров, и мы предположили, что финансовым директорам или HR-директорам разных компаний было бы интересно и полезно знать друг друга, у них много общего. И это заработало. Мы стали приглашать их и устраивать общие обеды. Для нас-то в этом есть еще и коммерческий смысл – привязать человека к месту, когда твои друзья и знакомые не только внутри твоей компании, а еще и в этом комплексе, это еще один маленький белый камешек, чтобы здесь остаться. Что-то похожее может и должно происходить и в жилье – надо убрать заборы и наладить общение. В некоторых случаях «убрать заборы» – это не метафора.

Любой брокер на презентации нового жилого комплекса говорит: «Так, а где мои заборы? У меня должны быть дворы с заборами, потому что они будут стоять дороже! Без заборов – дешевле. Вам понятно?»

Я не спору, что нам всем важно чувство безопасности. Чтобы мы могли выпускать детей во двор погулять. Но это же не вопрос безопасности отдельного двора! Это общая безопасность города. В 1970-1980-е годы никаких дворов с огороженной территорией не было, за редчайшим исключени-

ем, мы детьми бегали из одного двора в другой, в разных дворах играли, и родители отпускали нас на целый день. И никаких мобильных телефонов, кстати! Потом пришли 1990-е, когда в стране резко повысился уровень криминогенности, и люди начали огораживаться. Я по Зоологической улице гулял недавно и удивлялся – там забор на заборе! Сейчас в городе стало жить намного безопаснее, и тем не менее за закрытую территорию все еще платят больше. Но это временно. Это обязательно изменится.

«Для нас кризис не более чем обстоятельство»

**Дмитрий Гордов / генеральный директор компании
LANDWERK**

Мы на «загородке» уже настолько ко всему приспособлены – разве что в войну будет тяжело... Хотя нет, не будет. Тогда тоже что-нибудь придумаем полезное.



До 2008 года я работал в сфере информационных технологий, не был связан с недвижимостью вообще. Потом решил заниматься чем-то настоящим, на земле. В 2009 году мы объявили о старте продаж в первом поселке. Сейчас занимаемся поселками комфорт- и бизнес-класса, за прошлый год

163 участка продали.

В «элитку» я вряд ли пойду в ближайшее время. Считаю более безопасной, с точки зрения бизнеса, модель работы в массовом сегменте. Здесь, несмотря на все кризисы, спрос всегда есть. Он может припадать, может подрастать, но он есть всегда.

Хотя если вдруг послезавтра выяснится, что у нас резко увеличилось количество миллионеров, наверное, мы готовы будем заняться и «элиткой», проблем нет. Но что-то мне подсказывает, что в ближайшие 3-5 лет такого не случится.

Кризисы

Сколько себя помню, мы все время находимся в кризисе. Ничего страшного в этом нет. Я не понимаю, что такое жить без кризиса. В 2014 году так сложились обстоятельства, что пришлось многое начать сначала, при этом с 2009 года не было периода, когда компания не росла. После рестарта в 2015-м мы выросли в 2,5 раза, в этом году – еще в 1,5.

Эффективность девелоперского бизнеса надо смотреть в периоде. И измеряется она очень просто: деньгами. Не числом проектов или количеством сотрудников, и не тем, какие действия ты предпринимашь – увеличиваешь количество проектов или «выхлоп» с каждого проекта, – в результате всегда должна быть сумма.

Мы научились адаптироваться ко многим негативным ситуациям.

Есть вещи, на которые мы можем влиять, а есть вещи, на

которые мы повлиять не в силах. Например, на ситуацию с падающим спросом мы не можем повлиять. При этом мы можем предложить клиенту систему рассрочки, ипотеку, акции. Правда, если денег нет, то их нет. Точка. Еще пример: мы не можем влиять на поведение конкурентов, потому что они ведут себя так, как считают нужным, и нас не спрашивают. Но! Мы всегда, в любых обстоятельствах, можем менять действия своей собственной команды.

Изменяешься или умираешь. Что необходимо компании, чтобы она могла все время изменяться? Это целый комплекс. Если мы не делаем того, чего от нас требует мир, не соответствуем вызовам времени, то проще всего сказать, что «кризис виноват» или «рынок плохой», «спрос упал». А можно искать, что у себя в делах исправить. Можно валить на «соседний отдел», а можно изменить что-то в работе своего.

Так что во всех смыслах – и теоретических, и евангельских – начинать надо с себя. Когда ищешь у себя, есть шанс, что поправишь.

Сейчас конец 2016 года, и на рынке плохо. Если в море отлив, то как ни гребь, все равно унесет. И наоборот, с приливом всегда появляется шанс. Это все равно произойдет, и наша задача – быть как можно ближе к берегу.

Я в свое время слушал классную аудиокнигу – автобиографию Генри Форда. Отличная книга! Лучшая для бизнесмена. Кстати, известная фраза «Автомобиль может быть

любого цвета, если этот цвет – черный» оттуда. И она сейчас неправильно употребляется, без контекста. Суть была в том, что он считал своей миссией сделать автомобиль доступным и резал затраты где только можно. И почему цвет только черный? Потому что делать разноцветные машины дороже.

Была там и другая интересная мысль: «Если вы вынуждены продавать ниже себестоимости, делайте это, не задумываясь. Потому что это ваша плата за ранее принятые неверные решения. Вы это сделаете, получите эти деньги и на базе этого опыта сможете сделать более правильно». Данная мысль великолепно иллюстрирует ситуацию, которая сейчас сложилась на земельном рынке.

Земля дорогая и дешевая

Одна из основных характеристик продукта с учетом того, что мы говорим о недвижимости, это локация. Если ты с локацией не угадал по каким-то показателям, это исправить невозможно.

Я столько ошибок на совершал, что сейчас вижу: если возникают сомнения – проще вообще не лезть. Дороже встанет потом. Раньше, например, подъезжаешь, поляну смотришь, понимаешь, что метров 700 или километр еще дорог надо сделать... Прежде я бы сказал: «Да ладно, фигня!» «Ясногорье» когда запускали, это же вообще был кошмар! «Поляна, дешево, бери – не пожалеешь». Взял. До поляны 9 километров убитой асфальтовой дороги, как после бомбардировки! Ее сейчас отремонтировали целиком.

А как раньше появлялись хобби-проекты? Покупалась земля – глазами. Приехал на поляну, увидел золотую осень – красиво! Рядом берег и водоем, лес по границе... Влюбился и купил. Но я точно знаю, что приезжать лучше летом. Потому что золотой осенью в Подмоскovie везде красиво. Если бы приехал летом, то увидел, что в водоеме дно неглубокое, и оно все заросло, пластиковые бутылки плавают и прочий мусор. Надо не глазами, а кошельком «смотреть» площадку: подвести коммуникации, какой подъезд и т.д. И обязательно с прицелом на практическую ценность площадки для потребителя: насколько близко от электрички, как подъехать, сколько ехать (особенно, если по пробкам), чем занять детей... Площадок много красивых, но последние 1,5 километра до поселка едешь по «убитой» дороге, и коммуникации тянуть нужно многокилометровые.

Мы не берем сегмент элитной недвижимости, хотя и там тоже трансформируются потребности в сторону большей прагматики. Понятно, что есть, были и будут существовать богатые люди, которые строят дворцы по 1500 квадратных метров. Это единичные явления. А в сегменте массового спроса остаются обычные ценности: чтобы было легко добраться, чем заняться, лес, вода...

Сейчас, после действий Центрального Банка, связанных с оздоровлением экономики, мелкие и слабые банки постепенно санируются более крупными. Как следствие – в этих банках концентрируются и земельные активы. А что им с

этой землей делать? Держать – накладно. Государство всячески намекает: следите за своей землей, а то отберем. Если у вас земля под дачи, значит там должны появиться дачи; если сельхозземли, а на них бурьян растет, – нате вам штраф в 700 000 рублей. Один раз, второй раз, третий раз... А это уже больно. Тем более при пересмотренной кадастровой оценке.

Сейчас рынок сжался, и владельцы массивов земли, расположенных близко к Москве, настроены продавать свои активы по более низким ценам. Потому что с учетом новых налоговых ставок эти земельные активы стремительно превращаются в дорогие пассивы.

У меня есть такой клиент: сидел он на большом земельном банке и вообще о нем не думал – ставка-то налоговая была копеечная. А тут ему за 4 года «прилетел» дополнительный расход на 200 млн рублей. Он его наконец заметил и сейчас в глубокой задумчивости. Решительно настроен. А кому продашь? Ну вот мне можно продать, я сейчас хожу и покупаю землю. Но я-то знаю, сколько сейчас с нее заработаю, и много дать за нее не смогу, и условия будут не очень приятные.

Если раньше бывали покупки земли по \$1000-1500 за сотку в 80-90 километрах от Москвы, то сейчас на оптовом рынке можно найти участки в 30-40 километрах и по 15 000-20 000 рублей за сотку. То есть при нынешнем курсе рубля к доллару в 3-5 раз дешевле того, что было.

Возможности

В России до кризиса всегда девелоперская маржа была

очень высокой. Это были жирные годы. И они вряд ли повторятся. Для нас это даже хорошо. Ведь кризис не только у нас.

Сейчас себестоимость при девелопменте загородных поселков у меня та же, может, даже чуть выше, зато стоимость самой земли ощутимо ниже.

Постепенно к владельцам приходит осознание, что земля для них обременительна и ее невозможно продать по высокой цене. А осваивать ее надо. Владение землей не означает наличие денег. И поскольку навыков и компетенции в загородном девелопменте у них тем более нет, они обращаются к профессионалам. Мы производим правильную «упаковку» их актива в востребованный на рынке продукт, и если это нам выгодно, инвестируем собственные средства.

Благодаря ситуации мы развиваем направление fee-девелопмента. Мы умеем продвигать, продавать, знаем, что нужно рынку. И уже собрали почти все шишки. Игроков на рынке, которые занимаются этим профессионально, стало де-факто меньше. Крупняк разбежался, а новое поколение, например, такие как мы, еще не выросло.

Хорошо забытое старое

Кризисы заставляют активно думать, смотреть по сторонам. Иногда, осматриваясь, ты замечаешь тихо лежащий в углу, забытый формат, который в связи с изменением спроса может неожиданно хорошо «выстрелить». Такое новое из хорошо забытого старого.

Возьмем для примера 2008 год. Что появилось тогда?

Участки без подряда. Прежде были единичные случаи продажи свободной земли, в подавляющем большинстве случаев к ней прилагался обязательный подряд на строительство дома. А в итоге этот сегмент – участки без подряда – развился по масштабам и занял по сути весь рынок кризисных лет.

Давайте посмотрим, что происходит сейчас. Возвращается на рынок забытый всеми продукт советского прошлого – участки по 6 соток. Мы думали, что это уже совсем за гранью – возвращение к садовым товариществам. Но ничего подобного! Это снижение среднего чека. Люди постепенно понимают, что участки по 25-40 соток – это не только большой налог на землю, но и большой труд – освоить такую площадь, даже если это просто газон. Кстати, хороший газон весьма дорог в содержании. Большинство людей уже осознали, что они хотят делать за городом, как проводить время. У очень многих появился реальный опыт – у друзей, у родителей.

Есть у нас проекты, где мы прямо «по ходу пьесы» перенарезали участки на более мелкие. В этом смысле нам повезло, что у нас не квартиры, которые если построил, уже оперативно не перенарежешь.

И вот так – каждый день. Все ищешь новые возможности. Мы на «загородке» уже настолько ко всему приспособлены – разве что в войну будет тяжело... Хотя нет, не будет. Тогда тоже что-нибудь придумаем полезное.

Продавать сервис

Сейчас на рынке «загородки» практически не может быть

таких преимуществ у проектов, которые невозможно было бы повторить, скопировать конкурентам. Разве что вы клад найдете на участке! А так, земля – она и есть земля. Инновационных изменений за последние 2000 лет не претерпела. Кстати, тот же Генри Форд сказал, что каждая минута, потраченная на конкурента, является выкинутой для своего бизнеса. Поэтому я считаю, что наша компания, раз уж специализируется на «загородке», должна быть в первую очередь сервисной. То есть не продавать землю, а оказывать услугу по организации для человека загородной жизни.

Мы продаем участки без подряда, но весь набор услуг, который нужен человеку, у нас присутствует. Нужно что-то прокопать, подсоединить, починить, дом построить, ландшафт сделать и так далее? Мы это все предлагаем. И не бросаем его потом. А опять-таки предлагаем какие-то полезные опции. Например, находим локальных поставщиков деревенских продуктов: мясо, молоко, яйца. Организуем их провоз и продажу в поселках. В проектах, где люди уже активно живут, делаем детскую анимацию. Для нас этот сервис не маржинален, с ним больше заморочек, но это все завязано на долгосрочную перспективу, чтобы создать правильное восприятие.

Сейчас в нашем портфеле 9 проектов. Для операционной эффективности нам нужно 25. В этом году мы начали процедуру сертификации поясов системы управления. Не для того, чтобы куда-то шильдик повесить, а для того, чтобы лю-

бая западная контора, имеющая с нами дело, прекрасно понимала, кто мы и чего от нас можно ожидать. А в «загородке», повторюсь, профессионалов очень мало.

Но вообще, конечно, хочется пожить без кризиса. Потому что одно дело – борьба и подстройка именно под требования заказчика, а другое дело – масштабирование. Мне товарищ один сказал: разница большая – делать пиццу или пиццерию. Если рынок растущий, выстроить структуру, которая перемалывает большие объемы, это тоже целая история. А ведь хочется сделать в «загороде» наикрутейшую сервисную компанию, которая работает по современным принципам управления.

Маркетинг

Как девелопер я не буду предлагать ничего инновационного в маркетинге и продвижении. Я буду использовать то, что работает.

10 лет назад работала «наружка». Она еще работает, но уже слабо. Прежнего эффекта от нее нет. И вопрос даже не в том, что щиты стали хуже, а просто люди стали по-другому искать недвижимость. Раньше человек выезжает на трассу, едет и смотрит. И сейчас это происходит, просто доля таких людей очень сильно сократилась. Народ пошел в Интернет. Интернет многолик. Понятно, что вещи, связанные с маркетингом, будут сейчас там активно развиваться. Насколько и как это изменит механизмы поиска людьми информации, пока сказать сложно.

Вообще, любая новая идея, даже дикая, достойна попытки воплощения. Мы сделали мобильное приложение, а потом мне задали вопрос, насколько это экономически эффективно. Я даже не считал! Оно стоит – условно – 10 000 рублей в месяц, и надеюсь, что мы один-два дома продадим потом когда-нибудь, и оно отобьется на следующие лет 30. И это касается всех областей. До этого, года 3-4 назад, у нас был опыт сотрудничества с сервисами скидочных купонов, они тогда были очень на слуху, и мы этим тоже воспользовались. В тот момент это дало результат. А потом очень быстро популярность купонаторов упала. Потому что они не следили за качеством того, что представляют.

Понятно, что мы сейчас пытаемся по чуть-чуть пробовать какие-то дополнительные вещи. Пытаемся создавать видео, динамичный контент. Но это все мелочи. Глобальной замены поисковикам я пока не вижу.

Брать и делать

Ольга Дмитриева / генеральный директор компании Coalco Development

Надо делать так, чтобы не было за это стыдно.



В следующем году вступают в силу изменения в 214-й федеральный закон, регулирующий взаимоотношения застройщиков и покупателей квартир, вступающих в долевое строительство. Нововведения направлены на ужесточение контроля деятельности строительных компаний и защиту прав

дольщиков.

Это очень правильные и своевременные изменения, но главное здесь – не переборщить. Важно, чтобы органы государственного контроля в области долевого строительства, осуществляющие мониторинг строительного комплекса, лучше следили за исполнением закона и принимали меры в случае его неисполнения. Когда у застройщика появляются серьезные проблемы, связанные с нарушениями сроков ввода нескольких проектов, ему не стоит выдавать разрешение на новое строительство.

Основное изменение в законе, которое может положительно повлиять не только на количественные, но и на качественные параметры рынка жилой недвижимости, – это требования к уставному капиталу застройщика. Теперь он должен пропорционально соответствовать объемам возводимого жилья. Это самое серьезное изменение для застройщиков.

Второе серьезное нововведение – это создание Федерального компенсационного фонда долевого строительства, который выступит гарантом достройки любого проблемного объекта. Эта мера послужит серьезной защитой интересов людей и повысит инвестиционную привлекательность жилищного строительства.

Принимая новые ужесточающие поправки к действующим законам в сфере строительства, главное – не переступить грань. Нельзя обязывать застройщиков продавать только построенные проекты, это невыгодно не только девелопе-

ру, но и потенциальному покупателю. Это ограничение увеличит себестоимость строительства и неминуемо отразится на стоимости квартир.

Я как застройщик очень хорошо это понимаю. Если я буду строить новый объект, не предоставляя возможности покупателю выступить в роли соинвестора, желающего приобрести квартиру по стартовым ценам, бюджет покупки уже готовой квартиры для него будет гораздо выше. Это негативно скажется на спросе, темпах продаж и на эффективности всего проекта в целом. Эту экономику должны понимать и законодатели, и все контролирующие органы.

Сейчас такого понимания нет, но ситуация меняется. Например, недавно мы получили одобрение губернатора Московской области Андрея Юрьевича Воробьева на проект планировки территории микрорайона «Южный» в новых нормативах с серьезным увеличением социальных нагрузок. Мы, как застройщик и как владелец земли, предоставив все данные по микрорайону, все экономические расчеты эффективности проекта, были приятно удивлены тем, как обстоятельно математику проверяли в Минстрое. Параметры доходности очень удивили проверяющую сторону. И на вопрос «А зачем тогда?» я ответила: «Коллеги, половина микрорайона уже построена, коммуникации подведены, тысячи семей уже там живут. Им нужны новые дороги, школы, детские сады и поликлиники». И, несмотря на невысокую доходность проекта, мои морально-этические принципы не

позволяют отказаться от дальнейшей реализации проекта. Я просто обязана создать для жителей микрорайона комфортную среду проживания. Даже если в результате комплексного освоения данной территории получится минимальная доходность.

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.