

#ДЕВЕЛОПМЕНТ

# МОНОЛОГИ О БИЗНЕСЕ



Алена Шевченко

**Монологи о бизнесе. Девелопмент**

«ЛитРес: Самиздат»

2016

## **Шевченко А. А.**

Монологи о бизнесе. Девелопмент / А. А. Шевченко — «ЛитРес: Самиздат», 2016

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.

#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 чистым 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 обязательно 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 которой 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, запутанными 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 высококласные, 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 Трофимовым. 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», Мiгах... 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. Примитивно? 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 соотносить 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 неквалифицированных 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 относи-



лись 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 застройщиками. 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 задачка – как правильно сделать планировку кухни в наших квартирах? Это детали, они накапливаются и формируют ценности продукта даже на элементарном, бытовом уровне. Санузлы, например, должны быть отдельными. 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 жилье. 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 работаем 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 упаковок. Какую вы выберете? Наверняка ту, название которой будет наиболее узнаваемо, рекламу которой вы видели. Потому 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 обращались 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 которых ориентирована внешняя реклама с задорными слоганами, 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 прозападной 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 позиционирует 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 является 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 Vulgari!» 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 больше 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 развивать 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 понапе, 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.

## **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.