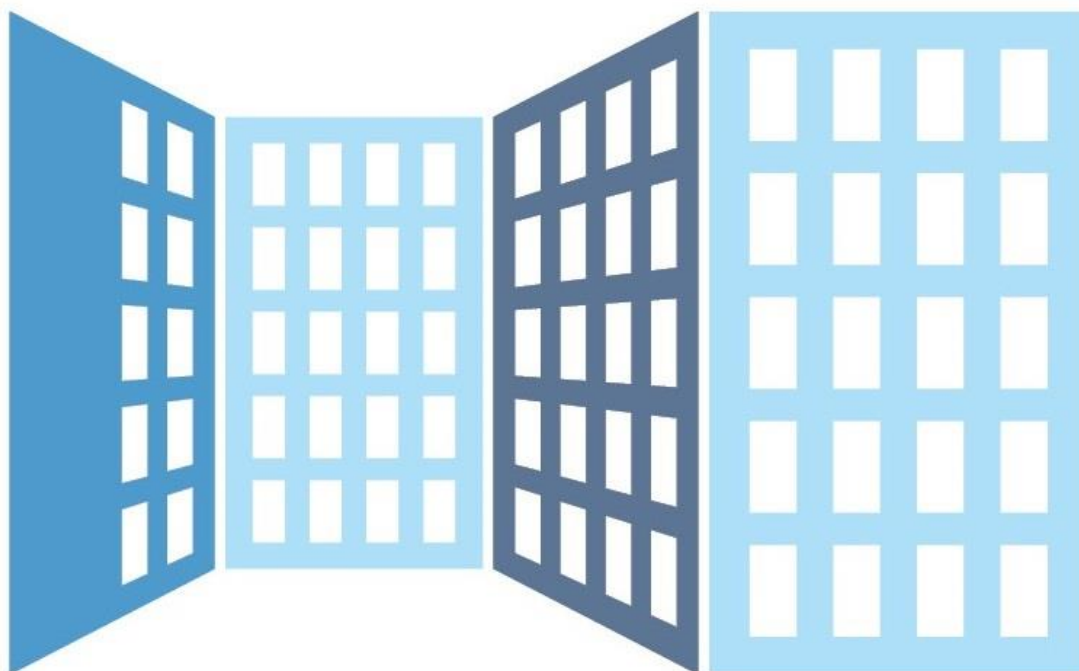


МАРКЕТИНГ ЖИЛЬЯ

ПРОГРАММА МАРКЕТИНГА ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ КОМПАНИИ,
РЕАЛИЗУЮЩЕЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ В СФЕРЕ
ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ



УДК 332.851

ББК 65.05

Рецензент:

ТАГАНОВ Дмитрий Николаевич,

руководитель Аналитического центра «ИНКОМ-Недвижимость» (Москва).

Андрющенко Ярослав Владимирович,

кандидат социологических наук,

сертифицированный аналитик рынка недвижимости.

Программа маркетинга девелоперской компании, реализующей инвестиционные проекты в сфере жилой недвижимости: Методическое руководство. – Уфа, 2019. – 50 с.

Автор систематизирует своё представление о маркетинге жилья на основе опыта работы в крупных строительных компаниях в г. Уфа в период с 2010 по 2019 гг. Для собственников девелоперского бизнеса, руководителей отделов продаж строительных компаний, маркетологов строительной отрасли, аналитиков рынка недвижимости.

Сайт и адрес электронной почты:

www.yaand.ru

yarandrush@gmail.com

УДК 332.851

ББК 65.05

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ЗАДАЧИ МАРКЕТИНГА.	4
2. ИНФОРМАЦИЯ.....	5
3. ПРОДВИЖЕНИЕ..	35
4. ПРОДАЖИ.....	40
5. ПРИЛОЖЕНИЕ (АНКЕТА)	47

1. ЗАДАЧИ МАРКЕТИНГА

Девелопмент – это предпринимательская деятельность, связанная с созданием объекта недвижимости, реконструкцией или изменением существующего здания или земельного участка, приводящая к увеличению их стоимости (<http://ru.wikipedia.org/wiki/Девелопмент>).

Основной вопрос девелоперского проекта – вопрос финансирования. Чтобы реализовать проект девелоперу необходимо обеспечить финансирование строительства в объёме, достаточном для соблюдения графика строительных работ. При этом, зачастую положительная динамика продаж должна наблюдаться уже на начальной стадии реализации проекта.

В условиях не растущей экономики и обострения конкурентной борьбы застройщики вынуждены тщательнее подходить к выбору участков, к разработке концепций объектов недвижимости и к учёту вопросов, которые ранее, в условиях ценовой гонки (с 2004 по 2007 гг.), отходили на второй план.

Целью управления инвестиционно-строительным проектом является достижение как можно лучшей экономики проекта при, одновременно, как можно большем контроле над ней. Правильное построение маркетинга девелоперского проекта позволяет реализацию строящейся недвижимости в требуемом объёме по максимально высокой цене. Задачи приложения основных усилий, соответственно, концентрируются в зоне факторов, которые влияют на доходность, прибыльность и управляемость проекта (рис. 1).

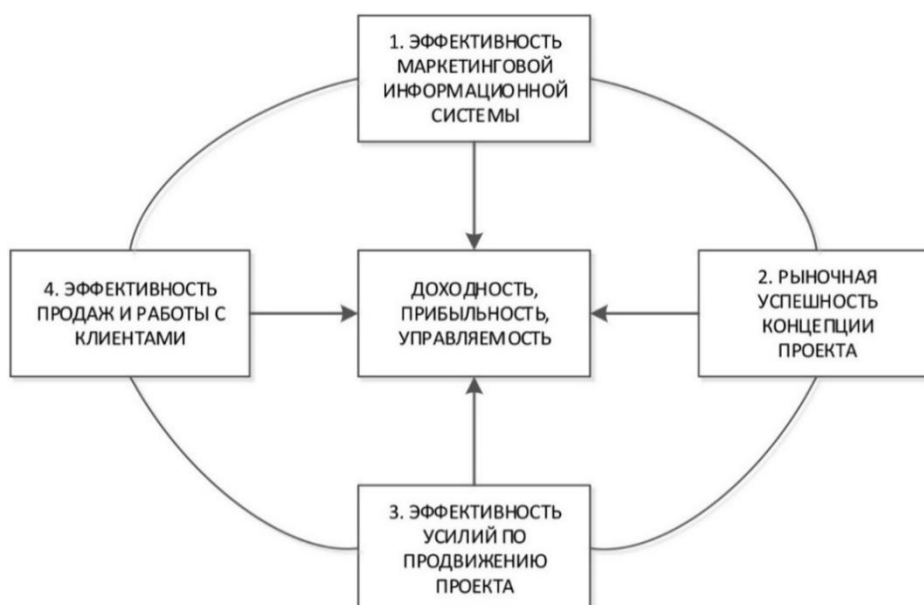


Рис. 1

Задачами маркетинга девелоперского проекта становятся:

- 1) Получение регулярной достоверной информации о факторах рынка, мониторинг конкурентоспособности и продаж собственных проектов, оценка эффективности рекламы и работы с клиентами (маркетинговые исследования и аналитика).
- 2) Обеспечение участия маркетинговой информации в принятии решений об инвестировании, при разработке концепций объектов, при составлении и реализации стратегии и плана продвижения, при ценообразовании (разработка и исполнение регламента бизнес-процесса получения и участия маркетинговой информации в принятии решений).
- 3) Продвижение застройщика и девелоперских проектов (разработка и исполнение регламента бизнес-процесса мониторинга и непрерывного улучшения точек контакта с клиентами, рекламное и PR сопровождение, управление репутацией).
- 4) Организация продаж и эффективной работы с клиентами.

Функции маркетинга девелоперского проекта логически вытекают из задач:

- Аналитическая функция связана с подготовкой и участием маркетинговой информации в принятии решений.
- Коммуникативная функция – это работа с целевыми аудиториями, организация маркетингового сопровождения и продаж.

2. ИНФОРМАЦИЯ

Для планирования девелоперской деятельности компании нужна информация о ситуации на рынке и внутренних процессах организации, от которых зависит реализация её проектов (рис. 2).

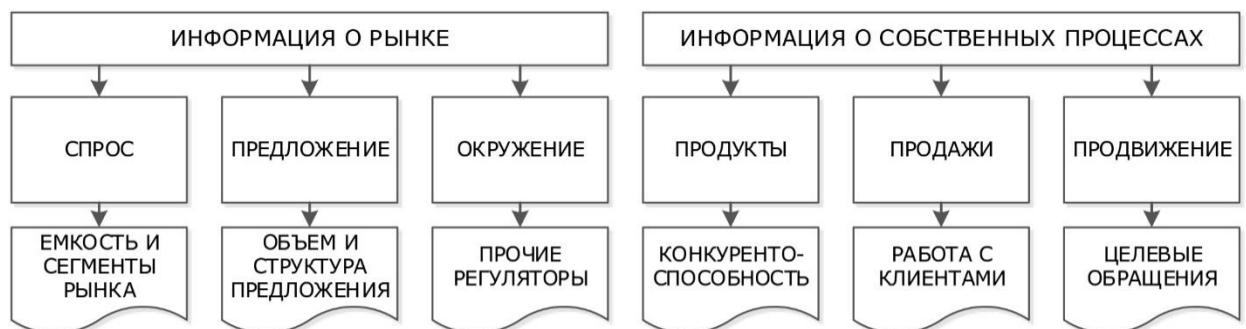


Рис. 2

Рынок – это покупатель, его потребности и выгоды, реальные или воображаемые, которые он получает, приобретая продукт и пользуясь им, а также всё,

что влияет на процесс принятия решения о покупке. Поэтому, рынок следует понимать как спрос (прежде всего), затем как предложение (в той или иной мере соответствующее спросу, в той или иной мере – формирующее спрос) и, наконец, как окружение (регуляторы, партнёры, поставщики). Если у бизнеса есть видение, стратегия развития, ему свойственна ориентация на маркетинг, были и будут необходимы данные, характеризующие спрос, предложение, рыночное окружение.

В свою очередь, девелоперской компании также необходимы данные, характеризующие её внутреннее состояние и процессы, такие как собственное положение на рынке (позиционирование, репутация застройщика, имидж проекта, доля рынка), оценка состояния точек контакта с потребителями и конкурентоспособность собственного предложения (продукт, цена, продажи, продвижение).

В результате опыта работы на разных застройщиков, можно с высокой точностью сформулировать информационные потребности девелоперских компаний – их руководителей, ответственных за экономику и маркетинг. Функционал, который нужен девелоперской компании, представлен ниже (табл. 1).

Таблица 1. Маркетинговая аналитика в девелоперской компании

№	Название	Содержание, показатели
1	Мониторинг продаж и прогноз реализации собственных проектов.	<ul style="list-style-type: none"> • Визуализация статистики продаж. • ABC-XYZ-анализ продаж в разрезе типов и планировок квартир. • Прогноз рыночной реализации проекта на оставшуюся часть требуемыми объёмами с сохранением гармоничной средневзвешенной цены.
2	Мониторинг обращений и работы с клиентами. Воронка продаж.	<p>Дашборд об эффективности рекламы и работы с клиентами, экспликация динамики первичных обращений и визуализация показателей конверсии (воронка продаж), расчёт коммуникативной и экономической эффективности рекламы и работы с клиентами.</p> <p><u>Показатели:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Бюджет маркетинга и рекламы. • Доля маркетинг бюджета в выручке. • Количество первичных обращений. • Количество встреч (посещений офиса)

		<p>продаж, выездов на объект).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Количество новых броней. • Количество и структура отказов. • Количество и натуральный объём сделок. • Сумма сделок, средний чек, удельная цена. • Соотношение объёма продаж к объёму экспозиции. • Доля и математика сделок с агентствами и агентами. • Структура сделок по способам оплаты. • Конверсия первичных обращений во встречи, брони и договора. Воронка продаж. • Стоимость лида и договора (клиента) для компании. • Рекламная нагрузка на 1 кв.м. • Эффективность каналов и носителей.
3	Мониторинг новостроек и цен.	<p>Ежемесячный обзор рынка новостроек и цен, визуализация среднерыночных показателей предложения жилья по районам и классам, для понимания с какой премией / демпингом идёт реализация собственных проектов.</p> <p>Показатели:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Средняя цена (средний чек, удельная цена) по районам и классам. • Средняя цена (средний чек, удельная цена) по конкурентам. • Показатель добавленной стоимости собственных проектов относительно цены конкурентов (премия к рынку).
4	Мониторинг окружения. Анализ конкурентов и ценообразование.	<ul style="list-style-type: none"> • Оценка конкурентоспособности собственных проектов и новостроек-аналогов, построение индивидуальных звезд УТП. • Ценообразование собственных проектов в разрезе отдельных лотов (помещений).
5	Мониторинг спроса на новостройки. Ёмкость и структура рынка.	<p>Визуализация абсолютных и относительных показателей продаж новостроек города (этот пункт дорогостоящий и возможен только по данным Росреестра):</p>

		<ul style="list-style-type: none"> • Рейтинг застройщиков по итогу продаж. • Рейтинг проектов по итогу продаж. • Объем продаж по районам и классам. • Соотношение объема экспозиции к объёму продаж по новостройкам со схожими параметрами.
6	Мониторинг покупателей жилья. Сегментация спроса на новостройки.	<p>Визуализация данных CRM и анкетирования покупателей жилья в офисе продаж:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сегментирование спроса (покупателей). • Портреты и предпочтения целевых групп (сегментов). • Ситуации, критерии выбора и модели принятия решения о покупке жилья в разрезе целевых групп (сегментов).
7	Мониторинг удовлетворённости и лояльности клиентов.	<p>Оценка удовлетворённости (CSI) и индекс лояльности (NPS) клиентов:</p> <ul style="list-style-type: none"> • После подписания акта приема-передачи квартир; • Через год-два после заселения.
8	Мониторинг узнаваемости и информированности о застройщиках.	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ узнаваемости застройщиков. • Оценка имиджевых характеристик наиболее узнаваемых застройщиков (имидж-профиль топ-застройщиков).
9	Исследования по концепции и стратегии продвижения.	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ наилучшего использования участков и объектов недвижимости, оценка участков под застройку. • Изучение спроса на формат и характеристики жилья в заданной локации. Рыночное тестирование маркетинговых идей и архитектурных решений. • Разработка рекомендаций по квартирографии (структуре и номенклатуре квартир) и прочим характеристикам проекта. • Анализ УТП и рекламной активности конкурентов (перечень акций и рекламной активности с приближённой оценкой рекламного бюджета). • Разработка программы продвижения проекта.

2.1. Мониторинг и прогноз реализации собственных проектов.

Мониторинг продаж. Раньше, когда у застройщиков не было автоматизации отделов продаж, учёт клиентуры и продаж вёлся в таблицах Excel. В отдельных случаях модели Excel и связи между листами вызывали настоящую зависть у непрофессионалов. Ныне, в эпоху победивших технологий, потребность вести какую-нибудь очередную волшебную супер-таблицу в Excel, крайне ценную в работе отдела продаж, потеряла актуальность.

Вне зависимости от того, есть ли у вас автоматизация продаж или нет, рекомендуем вести в Excel мониторинг совершённых сделок, в котором отдельно учитываются квартиры, офисы (нежилые помещения под магазины и офисы), кладовые помещения и машиноместа на паркинге. Если офисов в проекте небольшое число, то квартиры и офисы допустимо объединить в одну категорию. Пример таблицы мониторинга представлен ниже (рис. 3).

Квартиры и офисы													Квартиры и офисы			
Месяц	Сделки	Метры	Рубли	Ср.чек	Уд.цена	Сделки	Метры	Рубли	Ср.чек	Уд.цена	КвОф	Кла	Пар	Все		
янв.17	8	515	34 289 537	4 286 192	66 631											
фев.17	16	857	57 295 202	3 580 950	66 832											
мар.17	24	1 442	94 497 296	3 937 387	65 515	48	2 814	186 082 035	3 876 709	66 120						
апр.17	49	3 061	208 706 820	4 259 323	68 192											
май.17	24	1 681	110 713 375	4 613 057	65 866											
июн.17	45	2 964	197 357 702	4 385 727	66 582	118	7 706	516 777 897	4 379 474	67 065						
июл.17	37	2 409	162 766 693	4 399 100	67 555											
авг.17	55	2 982	204 195 536	3 712 646	68 474											
сен.17	22	1 213	82 873 630	3 766 983	68 309	114	6 605	449 835 859	3 945 929	68 108						
окт.17	22	1 222	86 597 620	3 936 255	70 844											
ноя.17	26	1 443	102 308 229	3 934 932	70 906											
дек.17	18	961	67 898 723	3 771 874	70 676	66	3 626	256 799 572	3 890 903	70 824						
янв.18	3	214	15 496 485	5 165 495	72 485											
фев.18	4	469	28 731 940	7 182 985	61 226											
мар.18	1	70	5 150 400	5 150 400	74 000	8	753	49 378 825	6 172 353	65 605						
апр.18																
май.18																
июн.18																
июл.18																
авг.18																
сен.18																
окт.18																
ноя.18																
дек.18																
2017 г.	346	20 751	1 409 495 363	4 073 686	67 926											
2018 г.	8	753	49 378 825	6 172 353	65 605											

Рис. 3

Данные могут быть дополнены накопительным итогом. Таблица мониторинга может быть такой или какой угодно, но она должна быть понятна и удобна в использовании.

Советуем вести учёт именно оформленных договоров (а не только по которым прошла оплата), так как оформленные договора можно считать базовым показателем оценки эффективности маркетинга и продаж в отчётном периоде. Можно рекомендовать вести два мониторинга сделок – один по оформленным договорам, второй – по зарегистрированным в Росреестре в отчётном периоде. Причина простая – случаются ситуации, когда руководству, аудиторам продаж или кому-нибудь ещё срочно нужна динамика именно зарегистрированных сделок (из разряда «вынь-да-положь»).

Прогноз продаж. Иногда (довольно часто) анализ продаж квартир (и прочих лотов) требуется дополнить прогнозом реализации на оставшуюся часть (разумеется, требуемыми объёмами с сохранением максимально высокой, но реалистичной цены для данных объёмов продаж). Такой прогноз нуждается в статистике продаж за длительный период, а также в учёте факторов, влияющих на продажи.

Факторы, влияющие на продажи многоквартирного жилья:

1. Изменения, влияющие на спрос в прогнозном году.
2. Количество конкурентов, их и своя конкурентоспособность.
3. Собственная рекламная активность и её эффективность.
4. Квартальная сезонность (может быть получена на основе опыта сделок за предыдущие годы = коэффициент сезонности).

Период	Объём продаж, ед.		Объём продаж, кв.м		Средняя цена продаж, руб./кв.м	Объём договоров, руб.	Сегменты покупателей			Объём поступлений						
	Сделки	Всего, в квартал	Метры	В т.ч., квартал			Ипотечники	Прочие 100%-ки	Рассрочка	Средний взнос, %	Поступл. по первонач. взносам	Остаток суммы долга	Дебиторка	Погашение дебиторки	Поступления на конец месяца, всего	В т.ч., квартал
1 месяц	10	60	454,20	2 725	50 000	22 710 000	13 626 000	2 271 000	6 813 000	50%	3 406 500	3 406 500	283 875		19 303 500	117 008 114
2 месяц	20	908,40			50 000	45 420 000	27 252 000	4 542 000	13 626 000	50%	6 813 000	6 813 000	619 364	283 875	38 890 875	
3 месяц	30	1362,60			50 000	68 130 000	40 878 000	6 813 000	20 439 000	50%	10 219 500	10 219 500	1 021 950	903 239	58 813 739	
4 месяц	30	1362,60	4 088		51 000	69 492 600	41 695 560	6 949 260	20 847 780	55%	11 466 279	9 381 501	1 042 389	1 925 189	62 036 288	192 363 197
5 месяц	30	1362,60			51 000	69 492 600	41 695 560	6 949 260	20 847 780	60%	12 508 668	8 339 112	1 042 389	2 967 578	64 121 066	
6 месяц	30	1362,60			51 000	69 492 600	41 695 560	6 949 260	20 847 780	65%	13 551 057	7 296 723	1 042 389	4 009 967	66 205 844	
7 месяц	30	1362,60	3 634		53 000	72 217 800	43 330 680	7 221 780	21 665 340	70%	15 165 738	6 499 602	1 083 267	5 052 356	70 770 554	196 183 019
8 месяц	30	1362,60			53 000	72 217 800	43 330 680	7 221 780	21 665 340	75%	16 249 005	5 416 335	1 083 267	6 135 623	72 937 088	
9 месяц	20	908,40			53 000	48 145 200	28 887 120	4 814 520	14 443 560	80%	11 554 848	2 888 712	722 178	7 218 890	52 475 378	
10 месц	15	45	681,30	2 044	55 000	37 471 500	22 482 900	3 747 150	11 241 450	85%	9 555 233	1 686 218	562 073	7 941 068	43 726 350	134 551 485
11 месц	15	681,30			55 000	37 471 500	22 482 900	3 747 150	11 241 450	90%	10 117 305	1 124 145	562 073	8 503 140	44 850 495	
12 месц	15	681,30			55 000	37 471 500	22 482 900	3 747 150	11 241 450	95%	10 679 378	562 073	562 073	9 065 213	45 974 640	
13 месц	15	45	681,30	2 044	55 000	37 471 500	22 482 900	3 747 150	11 241 450	100%	11 241 450	0	0	9 627 285	47 098 785	122 041 785
14 месц	15	681,30			55 000	37 471 500	22 482 900	3 747 150	11 241 450	100%	11 241 450	0	0	0	37 471 500	
15 месц	15	681,30			55 000	37 471 500	22 482 900	3 747 150	11 241 450	100%	11 241 450	0	0	0	37 471 500	
16 месц	15	45	681,30	2 044	57 000	38 834 100	23 300 460	3 883 410	11 650 230	100%	11 650 230	0	0	0	38 834 100	116 502 300
17 месц	15	681,30			57 000	38 834 100	23 300 460	3 883 410	11 650 230	100%	11 650 230	0	0	0	38 834 100	
18 месц	15	681,30			57 000	38 834 100	23 300 460	3 883 410	11 650 230	100%	11 650 230	0	0	0	38 834 100	
19 месц	15	45	681,30	2 044	57 000	38 834 100	23 300 460	3 883 410	11 650 230	100%	11 650 230	0	0	0	38 834 100	116 502 300
20 месц	15	681,30			57 000	38 834 100	23 300 460	3 883 410	11 650 230	100%	11 650 230	0	0	0	38 834 100	
21 месц	15	681,30			57 000	38 834 100	23 300 460	3 883 410	11 650 230	100%	11 650 230	0	0	0	38 834 100	
22 месц	15	45	681,30	2 044	57 000	38 834 100	23 300 460	3 883 410	11 650 230	100%	11 650 230	0	0	0	38 834 100	116 502 300
23 месц	15	681,30			57 000	38 834 100	23 300 460	3 883 410	11 650 230	100%	11 650 230	0	0	0	38 834 100	
24 месц	15	681,30			57 000	38 834 100	23 300 460	3 883 410	11 650 230	100%	11 650 230	0	0	0	38 834 100	
25 месц	15	38	681,30	1 726	57 000	38 834 100	23 300 460	3 883 410	11 650 230	100%	11 650 230	0	0	0	38 834 100	98 379 720
26 месц	15	681,30			57 000	38 834 100	23 300 460	3 883 410	11 650 230	100%	11 650 230	0	0	0	38 834 100	
27 месц	8	363,36			57 000	20 711 520	12 426 912	2 071 152	6 213 456	100%	6 213 456	0	0	0	20 711 520	
	493	493	22 392	22 392		1 210 034 220	726 020 532	121 003 422	363 010 266		299 376 846	63 633 420	9 627 285	63 633 420	1 210 034 220	1 210 034 220

Рис. 4

Модель прогноза реализации проекта может выглядеть так, как представле- на на рисунке 4. Вышеперечисленные факторы прогноза, кроме сезонности, уже учтены в этой модели в исходном количестве сделок (второй столбец слева).

Бывают и другие модели прогноза (рис. 5). Не важно, как будет выглядеть кон- кретная модель, важны лишь данные, на которых она основывается.

июн.16	июл.16	авг.16	сен.16	окт.16	ноя.16	дек.16	январ.17	фев.17	мар.17	апр.17	май.17	июн.17	июл.17	авг.17	сен.17	окт.17	ноя.17	дек.17
2,38%	2,38%	2,38%	5,12%	5,12%	6,76%	6,76%	2,38%	2,38%	5,12%	5,12%	2,38%	2,38%	2,38%	2,38%	5,12%	5,12%	6,76%	6,76%
48 937 912	679 693	679 693	679 693	679 693	679 693	679 693	679 693	679 693	679 693	679 693	679 693	679 693	679 693	679 693	679 693	679 693	679 693	679 693
	48 937 912	719 675	719 675	719 675	719 675	719 675	719 675	719 675	719 675	719 675	719 675	719 675	719 675	719 675	719 675	719 675	719 675	719 675
		48 937 912	764 655	764 655	764 655	764 655	764 655	764 655	764 655	764 655	764 655	764 655	764 655	764 655	764 655	764 655	764 655	764 655
			105 390 480	1 756 508	1 756 508	1 756 508	1 756 508	1 756 508	1 756 508	1 756 508	1 756 508	1 756 508	1 756 508	1 756 508	1 756 508	1 756 508	1 756 508	1 756 508
				105 390 480	1 881 973	1 881 973	1 881 973	1 881 973	1 881 973	1 881 973	1 881 973	1 881 973	1 881 973	1 881 973	1 881 973	1 881 973	1 881 973	1 881 973
					139 257 903	2 678 037	2 678 037	2 678 037	2 678 037	2 678 037	2 678 037	2 678 037	2 678 037	2 678 037	2 678 037	2 678 037	2 678 037	2 678 037
						139 257 903	2 901 206	2 901 206	2 901 206	2 901 206	2 901 206	2 901 206	2 901 206	2 901 206	2 901 206	2 901 206	2 901 206	2 901 206
							48 937 912	1 112 225	1 112 225	1 112 225	1 112 225	1 112 225	1 112 225	1 112 225	1 112 225	1 112 225	1 112 225	1 112 225
								48 937 912	1 223 448	1 223 448	1 223 448	1 223 448	1 223 448	1 223 448	1 223 448	1 223 448	1 223 448	1 223 448
									105 390 480	2 927 513	2 927 513	2 927 513	2 927 513	2 927 513	2 927 513	2 927 513	2 927 513	2 927 513
										105 390 480	3 293 452	3 293 452	3 293 452	3 293 452	3 293 452	3 293 452	3 293 452	3 293 452
											48 937 912	1 747 783	1 747 783	1 747 783	1 747 783	1 747 783	1 747 783	1 747 783
												48 937 912	2 039 080	2 039 080	2 039 080	2 039 080	2 039 080	2 039 080
													48 937 912	2 446 896	2 446 896	2 446 896	2 446 896	2 446 896
														48 937 912	3 058 619	3 058 619	3 058 619	3 058 619
															105 390 480	8 782 540	8 782 540	8 782 540
																105 390 480	13 173 810	13 173 810
																	139 257 903	34 814 476
																		174 072 379
48 937 912	49 617 605	50 337 280	107 554 503	109 311 011	145 060 407	147 738 444	60 319 659	61 431 884	119 107 900	122 035 413	68 876 298	70 624 080	72 663 160	75 110 056	134 621 243	143 403 783	190 445 016	260 073 968

Рис. 5

2.2. Мониторинг обращений и работы с клиентами. Воронка продаж.

Задачи мониторинга обращений и работы с клиентами:

1. Поддерживать обратную связь с рынком, фиксируя первичные целевые обращения в офис продаж – входящие звонки (количество, длительность, содержание) и виртуальные обращения, а также первичные посещения объекта и офиса продаж потенциальными покупателями.
2. Владеть объективной информацией о покупателях по каждому проекту на основе данных CRM и обратной связи от клиентов.
3. Эффективно планировать рекламные кампании за счёт увеличения точности попадания в целевые сегменты.
4. Персонализировано отслеживать путь превращения потенциальных клиентов в покупателей в разрезе объектов и менеджеров.

Мониторинг обращений и работы с клиентами подразумевает автоматизированный (по факту, к сожалению, чаще ручной) учёт данных по работе с клиентами, который имеет практическое значение для управления маркетингом и продажами проекта. Ведение клиентской базы лучше доверить автоматизированной CRM-системе с интегрированным call-центром, которая

позволит осуществлять регистрацию ключевых событий процесса взаимодействия с клиентом, начиная от этапа его первого обращения в офис продаж до заключения договора, и после него (рис. 6).

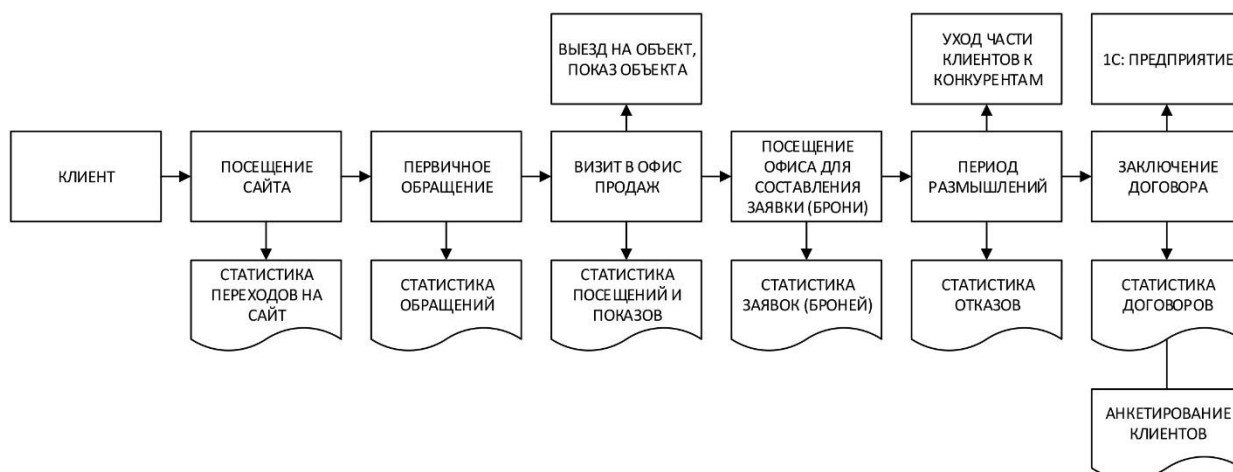


Рис. 6

Мониторинг обращений и работы включает:

- 1) Регистрацию первичных обращений. Администратор отдела продаж осуществляет прием входящих обращений в офис продаж, идентифицирует первичные целевые обращения (лиды) и модерирует их распределение среди менеджеров отдела. При этом, фиксируются:
 - дата входящего обращения,
 - имя и контактный телефон клиента для обратной связи,
 - объект недвижимости или вопрос, который интересует клиента,
 - источники информации, откуда клиент узнал о предложении (при наличии виртуальной АТС и колл-трекинга со сквозной аналитикой фиксация этой информации не требуется).
- 2) Регистрацию заявок на бронирование, в соответствии с разработанным Положением о бронировании. Например, бронирование квартир целесообразно осуществлять при посещении клиентом офиса продаж лично, не предоставляя возможность бронирования дистанционно. В свою очередь, продление брони или перебронирование на другую квартиру возможно дистанционно.
- 3) Регистрацию отказов при наличии брони. При снятии брони менеджером отмечается причина отказа. Все причины и действия менеджера при снятии брони оговорены в Положении о бронировании. К причинам снятия/отказа от брони относятся:
 - Клиент выбрал другую квартиру в этом же проекте (в этом случае система не должна считать отказ от брони – отказом от брони, а новое бронирование – новым бронированием).

- Клиент выбрал другую квартиру в другом жилом комплексе этого застройщика.
 - Истёк срок брони (бронь просрочена и снялась автоматически). Если клиент пролонгировал просроченную бронь на эту же квартиру, система не должна считать данную бронь – новой бронью. Краеугольным моментом является срок просрочки. Представляется, что пролонгировать одну и ту же бронь допустимо два раза, после чего бронь нужно считать новой.
 - Клиент самостоятельно снял бронь, но не выбрал другую квартиру или жилой комплекс у данного застройщика. Для данного пункта нужны подпункты, уточняющие причины отказа от покупки: цена; способ оплаты; характеристики ЖК (кроме цены); изменились планы; нашли другой объект (первичка); нашли другой объект (вторичка); не могут продать другую недвижимость.
- 4) Регистрацию развернутых характеристик клиентов, заключающих договор. Для этого каждому покупателю в момент заключения договора предлагается заполнить анкету. Ответственность за заполнение анкет лежит на менеджере (не на администраторе). Стимулом к заполнению анкет для менеджеров является понижающий коэффициент на договора без анкеты или с некачественным заполнением. Более подробно регистрация развернутых характеристик клиентов выглядит следующим образом:
- Шаг 1: от момента первого обращения до подготовки договора. Это данные о клиенте, которые вводятся в CRM вначале администратором – при его первом контакте с клиентом, а затем – менеджером по ходу общения с клиентом, начиная с момента знакомства до подготовки договора (объект или вопрос, который интересует клиента, удобный способ оплаты, данные о возрасте, месте регистрации и районе проживания).
 - Шаг 2: в день подписания договора. Вместе с договором, при выводе договора на печать, распечатывается также анкета клиента (выводится на печать из CRM автоматически). Продолжительность заполнения анкеты клиентом – 5 минут. Распечатанная анкета уже содержит ID клиента, по которому его потом можно найти в базе, чтобы перенести данные из бумажной анкеты в учетную карточку клиента в CRM. Если заполнение анкет сделать электронным (через планшет), тогда переносить данные из анкет в CRM не требуется, они сразу попадают в базу.
 - Шаг 3: обработка данных. Заполненные анкеты регулярно передаются аналитику, который находит клиента в базе CRM и пере-

носит данные с бумажных анкет в карточки клиентов. Если будет реализован вариант с электронным заполнением анкет, то этот этап можно опустить.

- Шаг 4: визуализация данных. Частично функцию обобщения и визуализации данных можно реализовать в CRM, но гораздо важнее иметь возможность выгрузить базу опроса в универсальном для Database формате, где строки – это клиенты, а столбцы – их характеристики, включая ответы на вопросы анкеты. Выгружаемая база в дальнейшем будет анализироваться с помощью статистических программ.

На основе данных по количеству обращений, броней, договоров и прочих событий процесса взаимодействия с клиентами, а также данных по затратам на рекламу, разрабатывается дашборд (или формируется отчёт) по рекламе и работе с клиентами, в который выведены все основные (и дополнительные) показатели эффективности маркетинга и продаж.

Показатели эффективности маркетинга и продаж:

- 1) Структура выручки (структура себестоимости и доля прибыли в выручке).
- 2) Бюджет рекламы и маркетинга, включая ФОТ маркетинга и продаж. Доля стоимости рекламы в выручке. Доля затрат на рекламу, продажи и маркетинг в выручке, включая ФОТ и прочие расходы. Сравнение фактических и плановых затрат, согласно ТЭО проектов.
- 3) Рекламные затраты и удельная рекламная нагрузка на 1 кв. м по объектам и каналам.
- 4) Цена лида (потенциального клиента) и цена договора (привлечённого клиента) для компании.
- 5) Посещаемость сайтов (уникальные посетители).
- 6) Динамика событий (обращения, консультации, брони, договора) по объектам, каналам и менеджерам.
- 7) Количество новых обращений, общее количество лидов, встреч в офисе, выездов на объект, броней (без учёта паркинга и кладовых) по объектам и менеджерам.
- 8) Средняя длительность звонков по объектам, каналам и менеджерам.
- 9) Показатели конверсии (обращения в бронь, в сделки, в отказы) и воронка продаж по объектам, каналам и менеджерам.
- 10) Средняя длительность брони по объектам и менеджерам.
- 11) Статистика по сделкам (договора, объём, сумма, средний чек, удельная цена за метр, структура сделок по типам квартир и способам оплаты) по каналам и менеджерам.

- 12) Количество отказов (при наличии брони) по объектам и менеджерам. Структура отказов.
- 13) Состояние дебиторской задолженности по объектам и менеджерам.
- 14) Количество расторжений договоров по объектам и менеджерам.
- 15) Соотношение объёма продаж к объёму экспозиции.
- 16) Математика сделок с агентствами и агентами.
- 17) Соотношение экспозиции к продажам.
- 18) Эффективность каналов и носителей (раздел по рекламе).

Периодичность отчёта – квартальная. Для информативности все показатели должны быть представлены в квартальной динамике. При этом, отчётный квартал сравнивается с предыдущим кварталом, и с аналогичным кварталом прошлого года.

На основе отчёта по рекламе и работе с клиентами принимаются решения:

- по бюджетированию рекламы, маркетинга и продаж;
- по мотивации маркетинга и продаж в связи с оценкой выполнения плановых показателей;
- по корректировке рекламной стратегии и работе с каналами;
- по установке плановых значений показателей для маркетинга и продаж.

Мониторинг размещения рекламы. Чтобы понимать, как реагирует аудитория в ответ на конкретный ролик, сообщение, стимул и т.п., нужен мониторинг рекламы.

Мониторинг размещения рекламы предполагает тайминг собственной рекламной активности (ведение журнала рекламных событий) и включает мониторинг реакций целевой аудитории на эти активности. Примером таких «реакций» являются:

- 1) Посещаемость сайта (уникальные посетители).
- 2) Переходы на сайт (источники переходов).
- 3) Глубина просмотра страниц и время, проведенное на сайте.
- 4) Статистика кликов и реакций интернет-аудитории на размещение в сети баннеров, постов, статей и проч.
- 5) Первичные целевые входящие телефонные обращения в офис продаж.
- 6) Обращения через форму обратной связи на сайте, включая сторонние сервисы обратной связи.
- 7) Личные посещения офиса продаж.

В техническом плане мониторинг размещения рекламы реализуется методом отслеживания офлайн- и онлайн-конверсий с помощью инструментов аналитики, которые предоставляются сервисами (Roistat, Calltouch и др.) и площадками размещения (Яндекс.Метрика, Google Analytics). На основе мониторинга размещения принимаются решения по корректировке рекламных кампаний и конкретных размещений в средствах и каналах размещения.

2.3. Мониторинг новостроек и цен

Изучение предложения – это, по своей сути, классификация рынка, точнее, продукта (товара или услуги), представленного на рынке (выставленного на продажу) с выяснением того, какими характеристиками он обладает, каковы условия его реализации и параметры дистрибуции. Применительно к рынку жилья, анализ предложения должен ответить на вопросы, какой объём жилья в том или ином классе выставлен на продажу, каковы потребительские характеристики этого жилья, какова цена и условия его реализации. В свою очередь, классификация жилья – это параметры предложения жилья, знание которых позволяет группировать дома, мысленно объединяя их в классы.

Объём предложения жилья¹ – это информация о том, сколько одно-, двух-, трёх- и многокомнатных квартир в том или ином классе выставлено на продажу (находится в экспозиции), одновременно и за период. Для того, чтобы владеть такой информацией, нужно располагать перечнем всех квартир каждого жилого комплекса и при этом отслеживать продажи по каждому проекту поквартирно. Это возможно, если мы владеем информацией о продажах жилья в новостройках «из первых рук». Это возможно на основе покупки информации у Росреестра или таких сервисов, как «Пульс продаж». Однако, практическая ценность подобной информации, по мнению автора, несопоставима цене и затратам на её покупку. Вполне достаточно владеть подробной информацией об остатках и продажах лишь по некоторым выбранным жилым комплексам, которые экономически (по формату и цене квартир) и географически (по местоположению) выступают конкурентами объектам заказчика.

Мониторинг новостроек и цен подразумевает сбор и обновление информации о новостройках города, где остаются нереализованные квартиры от за-

¹ Объём предложения жилья нельзя путать с объемом ввода жилья и объемом жилого фонда города, поскольку в последних двух случаях речь идет не о предложении жилья на продажу, а о том, сколько и какого жилья введено за период или есть вообще.

стройщика. Реестр новостроек должен содержать данные о всех строящихся многоквартирных домах в границах рынка. На основе мониторинга формируются квартальные аналитические обзоры.

Источниками информации о предложении нового жилья являются:

- Сайты застройщиков и продавцов (декларация, разрешение, положительное заключение экспертизы, шахматка, прайс).
- Информация на сайтах-агрегаторах (Авито, Домофонд, Циан, ИРР и др.) и специализированных сайтах, посвящённых новостройкам города.
- Объединенные базы агентств недвижимости (мультилистинг).
- Полевые обследования (тайный покупатель, выезд на объект).
- ГИС-системы (публичная кадастровая карта, сервисы электронных карт, ДубльГис и др.).

Реестр новостроек представляет собой таблицу в формате Excel, где каждая строка соответствует литеру строящегося ЖК, либо очереди строительства (где может быть несколько литеров с одной датой ввода в эксплуатацию), а графы отражают тот или иной параметр. Параметры сгруппированы:

1. Идентификация объекта

- 1.1. ID объекта
- 1.2. Населенный пункт
- 1.3. Район административный
- 1.4. Район риэлторский
- 1.5. Коммерческое название ЖК
- 1.6. Адрес объекта
- 1.7. Литер, корпус
- 1.8. Сайт проекта
- 1.9. Кадастровый номер участка
- 1.10. Девелопер
- 1.11. ЮЛ застройщика

2. Потребительские параметры

- 2.1. Условный класс (эконом, комфорт, бизнес, элит)
- 2.2. Начало СМР
- 2.3. Срок сдачи (год и квартал)
- 2.4. Готовность (площадка, нижние этажи, коробка, отделка, сдан)
- 2.5. Уровень отделки (без отделки/на выбор, подготовленная, с отделкой)
- 2.6. Минимальная площадь 1-комнатной студии (кв. м)
- 2.7. Максимальная площадь 1-комнатной студии (кв. м)

- 2.8. Минимальная площадь 1-комнатной квартиры (кв. м)
- 2.9. Максимальная площадь 1-комнатной квартиры (кв. м)
- 2.10. Минимальная площадь 2-комнатной квартиры (кв. м)
- 2.11. Максимальная площадь 2-комнатной квартиры (кв. м)
- 2.12. Минимальная площадь 3-комнатной квартиры (кв. м)
- 2.13. Максимальная площадь 3-комнатной квартиры (кв. м)
- 2.14. Минимальная площадь многокомнатной квартиры (кв. м)
- 2.15. Максимальная площадь многокомнатной квартиры (кв. м)
- 2.16. Минимальная удельная цена 1-комнатной студии (руб./кв. м)
- 2.17. Минимальная удельная цена 1-комнатной квартиры (руб./кв. м)
- 2.18. Минимальная удельная цена 2-комнатной квартиры (руб./кв. м)
- 2.19. Минимальная удельная цена 3-комнатной квартиры (руб./кв. м)
- 2.20. Минимальная удельная цена многокомнатной квартиры (руб./кв. м)
- 2.21. Минимальная удельная цена нежилых помещений (руб./кв. м)
- 2.22. Минимальная стоимость 1-комнатной студии (руб.)
- 2.23. Максимальная стоимость 1-комнатной студии (руб.)
- 2.24. Минимальная стоимость 1-комнатной квартиры (руб.)
- 2.25. Максимальная стоимость 1-комнатной квартиры (руб.)
- 2.26. Минимальная стоимость 2-комнатной квартиры (руб.)
- 2.27. Максимальная стоимость 2-комнатной квартиры (руб.)
- 2.28. Минимальная стоимость 3-комнатной квартиры (руб.)
- 2.29. Максимальная стоимость 3-комнатной квартиры (руб.)
- 2.30. Минимальная стоимость многокомнатной квартиры (руб.)
- 2.31. Максимальная стоимость многокомнатной квартиры (руб.)
- 2.32. Средневзвешенная цена (руб./кв. м)
- 2.33. Стоимость машиноместа в паркинге минимальная (руб.)
- 2.34. Квартир в продаже от застройщика (на дату наблюдения)

3. Техничко-экономические параметры

- 3.1. Технология строительства (бескаркасная, монолит, панель)
- 3.2. Материал внешних стен (кирпич, силикатный кирпич, блоки)
- 3.3. Количество жилых секций
- 3.4. Этажность максимальная (самой высокой секции)
- 3.5. Этажность средняя (сумма этажей всех секций / кол-во секций)
- 3.6. Строительная высота потолка (от плиты до плиты)
- 3.7. Количество машиномест в паркинге (для всего ЖК)
- 3.8. Количество машиномест в паркинге (расчётное для литеры)
- 3.9. Количество наземных машиномест для литеры
- 3.10. Количество машиномест для литеры всего (наземных + в паркинге)
- 3.11. Количество лифтов (во всех секциях литеры)

- 3.12. В том числе, количество грузопассажирских лифтов
- 3.13. Качество лифтов (Россия-СНГ / Импортный)
- 3.14. Площадь участка(-ов) всего ЖК, кв. м
- 3.15. Площадь участка литеры, кв. м (расчетная пропорциональная)
- 3.16. Площадь застройки, кв. м
- 3.17. Площадь жилых и нежилых помещений дома (без паркинга), кв. м
- 3.18. Площадь квартир, кв. м
- 3.19. Количество квартир по проекту, шт.
- 3.20. в т.ч. 1-комнатных квартир
- 3.21. в т.ч. 2-комнатных квартир
- 3.22. в т.ч. 3-комнатных квартир
- 3.23. в т.ч. многокомнатных квартир
- 3.24. Площадь нежилых помещений дома + кладовых (без паркинга), кв. м
- 3.25. Площадь МОП (мест общего пользования)
- 3.26. Класс энергоэффективности дома (А, В, С)
- 3.27. Класс сейсмоустойчивости дома
- 3.28. Сметная стоимость строительства (по декларации), руб.

4. Некоторые показатели классности проекта

- 4.1. Индекс участка – площадь придомовой территории (двора) в расчёте на 1 квартиру (площадь участка делим на количество квартир).
- 4.2. Парковочный индекс – количество машиномест в расчёте на 1 квартиру (общее количество машиномест – платных, бесплатных, наземных и в паркинге – делим на количество квартир в доме).
- 4.3. Индекс МОП – доля площади мест общего пользования в % к общей площади всех помещений дома, за вычетом коммерческих помещений и паркинга.
- 4.4. Лифтовой индекс – количество квартир в расчёте на 1 лифт (количество квартир в доме делим на количество лифтов).
- 4.5. Доля 2,3-комнатных квартир (в % к общему количеству квартир).
- 4.6. Среднее количество квартир на типовом этаже.
- 4.7. Средняя площадь условной квартиры (площадь всех квартир делим на их количество).

Классификация новостроек. Мы рассматриваем потребительский класс жилья как весьма относительное понятие. Если существующий жилой фонд оценить по классификационным признакам и выразить эту оценку в 10-ти бальной системе, то появятся условные потребительские классы объектов:

- 1) Элит (от 8,45 баллов и выше)
- 2) Бизнес плюс (от 7,45 до 8,44)

- 3) Бизнес (от 6,45 до 7,44)
- 4) Комфорт плюс (от 5,45 до 6,44)
- 5) Комфорт (от 4,45 до 5,44)
- 6) Эконом плюс (от 3,45 до 4,44)
- 7) Эконом (от 2,45 до 3,44)
- 8) Эконом минус (до 2,44 баллов)

2.4. Мониторинг рыночного окружения и конкурентов. Ценообразование.

Рыночное окружение – это:

- Регуляторы рынка (законы, власть и сложившиеся практики).
- Площадки (инвестиционная привлекательность городских территорий, геолокаций с точки зрения строительства жилья).
- Конкуренты (совершающие обмен с теми же целевыми группами).
- Партнёры и поставщики (дружественный, дополняющий бизнес).

Анализ влияния власти на рынок недвижимости, как и мониторинг возможных партнёров и поставщиков бывают нужны, как правило, внешним (например, федеральным) игрокам, планирующим выход на региональные рынки.

Площадки – это территории перспективной застройки и их оценка с позиции инвестиционной привлекательности, которая учитывает:

- размер, форму, рельеф и геологию участка,
- наличие / отсутствие сноса, необходимость и объём расселения,
- наличие инженерных сетей и необходимой мощности, возможность и условия подключения к сетям,
- экологический статус района и характер окружающей застройки,
- доступность участка с точки зрения общественного транспорта,
- социальную инфраструктуру в шаговой 30-ти минутной доступности,
- ориентировочный выход объёма жилья и коммерческих помещений,
- ориентировочная себестоимость строительства в данной локации,
- сложившиеся цены на жилье в данном районе,
- потребительские предпочтения по жилью и образу жизни потенциальных резидентов данной локации.

В результате мониторинга и оценки городских территорий в идеале нужно видеть интерактивную карту перспективных и не очень участков, расцветённых по степени привлекательности для жилого строительства. Сегодня ни у застройщиков, ни у муниципалитета нет такого инструмента.

Конкуренты – это фирмы и продукты, соперничающие за деньги потребителя. В сфере строительства и недвижимости конкурировать могут девелоперы, специализированные застройщики, жилые комплексы, риэлторские агентства.

Конкурентоспособность – это комплекс ценовых и неценовых потребительских характеристик, которые определяют успех или не успех конкретного продукта или фирмы на рынке, где одновременно действует множество игроков и присутствует множество аналогов. Конкурентоспособность является отражением потребительской ценности товара или фирмы на рынке. Например, если допустить, что покупателям новостроек более всего важны гарантии соблюдения сроков строительства и репутация застройщика, то проект, который наилучшим образом соответствует данному запросу, будет пользоваться наибольшим успехом. Таким образом, конкурентоспособность жилого комплекса – это сумма элементов его потребительской ценности: атрибутов места, качества, надёжности и доступности жилья (табл. 3).

Таблица 3. Элементы потребительской ценности строящегося жилья

№	Элемент	Показатели
1.	Атрибуты места	Престижность локации, окружение участка, транспортная логистика, социальная и потребительская инфраструктура, экология места
2.	Атрибуты качества	Двор, дом, квартира
3.	Атрибуты надёжности	Репутация застройщика, имидж проекта, информированность покупателей о застройщике и объекте
4.	Атрибуты доступности	Цена и условия покупки

Знание конкурентной силы делает возможным оценку доли проекта на рынке и, соответственно, прогноз его реализации (продаж). В частности, в условиях идеальной конкуренции спрос на рынке жилья с математической точностью будет распределяться между новостройками в соответствии со значениями их конкурентной силы.

Методики, позволяющие измерять конкурентоспособность проекта, если и существуют, все они авторские. Учитывая, что конкурентоспособность жилого комплекса – это сумма элементов его потребительской ценности, то конкурентоспособность можно представить следующим образом (табл. 4).

Таблица 4. Пример оценки конкурентоспособности жилого комплекса

№	Элементы	k (вес)	Проект1		Примечание
			a	a*k	
1.	Место	1,10	5	5,50	Место + Качество = Классность
2.	Качество	0,50	4	2,00	
3.	Надёжность	1,25	4	5,00	
4.	Доступность	1,15	3	3,45	
	Всего:	4,00	16	15,95	

k – коэффициент значимости фактора (элемента потребительской ценности) для целевой аудитории (в таблице приведены приблизительные значения коэффициентов, соответствующие проектам типового жилья).

a – оценка элемента потребительской ценности по 5-ти или 10-ти бальной шкале.

Полностью устранить субъективность при оценке элементов потребительской ценности не получится, но объективировать оценку поможет подробная экспликация каждого элемента на атрибутивные признаки. Ниже дана расшифровка элементов потребительской ценности, которая легко может быть выражена в формате чек-листа для последующей оценки конкурентоспособности жилого комплекса.

Атрибуты места:

- Удаленность от производств и промышленных зон
- Характер окружающей застройки (имидж окружения)
- Ретроспективная и перспективная застройка (карма участка)
- Количество маршрутов транспорта в шаговой доступности
- Удобство въезда-выезда из ЖК, близость главных улиц города
- Детские сады, школы, ФОК, досуговые центры
- Парки, скверы, природные объекты
- Концентрация потребительской инфраструктуры

Атрибуты качества:

- Индекс участка
- Парковочный индекс
- Индекс МОП
- Лифтовой индекс
- Доля 1-комнатных квартир
- Среднее количество квартир на типовом этаже
- Средняя площадь квартиры

Атрибуты надёжности:

- Известность (узнаваемость) и репутация застройщика
- Известность (узнаваемость) и имидж проекта
- Доступность и полнота информации о проекте
- Срок сдачи и готовность объекта
- Оформление стройплощадки
- Доступность и качество работы офисов продаж
- Качество сайта проекта и сайта застройщика
- Качество рекламы у проекта и застройщика

Атрибуты доступности:

- Сумма сделки (средний чек)
- Удельная цена (руб./м²)
- Ипотечный брокер в офисе продаж
- Количество аккредитаций (количество ипотечных программ)
- Наличие акций и программ лояльности
- Возможность рассрочки от застройщика без участия банка
- Трейд ин

Следствием конкурентной борьбы является ценообразование – установление и изменение цен на квартиры. При завышенной цене (в сравнении с конкурентами) упадут продажи квартир, сократится денежный поток, возникнут трудности с финансированием проекта. При заниженной цене – большими объёмами в первую очередь будут поглощены наиболее привлекательные лоты (квартиры-бестселлеры), а неликвид останется. Потенциал продаж будет быстро сокращаться, может иметь место упущенная выгода, а через непродолжительное время получим тот же результат – остаток неликвидных квартир зависнет, продажи остановятся, денежный поток прекратится, не будет выдержана средневзвешенная цена реализации проекта в соответствии с его бизнес-планом, ухудшится экономика проекта, инвестор потеряет прибыль, либо понесёт убытки.

Ценообразование – это установление цены на товар или услугу. Функцией ценообразования является обеспечение безубыточности или достижение прибыльности в результате экономического обмена. В условиях конкуренции цена не должна нарушать баланс восприятия ценности товара и его альтернатив. Поэтому, основной принцип ценообразования – идея справедливой (обоснованной, аргументированной) цены. Научной основой ценообразования является мониторинг конкурентного предложения и цен. Алгоритм формирования цены может быть следующий:

1. **Идентификация конкурентов.** Определить конкурентов для конкретного ЖК помогает опрос покупателей его квартир (*«Рассматривали ли Вы варианты покупки жилья у других застройщиков? Если ДА, вспомните, пожалуйста, один такой вариант, где находится этот дом?»*). Если у застройщика отсутствует практика ведения опросов клиентов, или в случае перспективного строительства – определять конкурентов придётся «вручную». Прежде всего, следует обратить внимание на новостройки, расположенные рядом (в радиусе 2 км), так как почти все такие проекты (за редким исключением) можно считать конкурентами. Затем следует выделить проекты в масштабе района или даже города, которые по своим характеристикам, потребительским свойствам и рекламным посылам соответствуют объекту заказчика. Нужно учесть, что конечное количество конкурентов не может быть слишком большим, так как среднестатистический покупатель вряд ли изучает много альтернатив (не более 5-7 объектов).
2. **Экспликация средней цены.** Находим среднюю цену за метр площади конкурентного предложения, а также минимальную и максимальную. Полученный диапазон – это шкала цены от 0 до 10.
3. **Расчёт конкурентной силы.** Оцениваем конкурентоспособность каждого конкурента и свою (место, качество, надёжность, доступность), суммируем. Полученный диапазон – это шкала конкурентоспособности от 0 до 10.
4. **Расчёт базовой цены.** Место проекта на шкале цены должно соответствовать месту проекта на шкале конкурентоспособности. Базовая цена проекта должна быть пропорциональна его значению на шкале конкурентоспособности и, как правило, соответствует цене квартир на нижнем этаже дома.
5. **Повышающие коэффициенты.** Аргументируем, какие части проекта (литеры, этажи, блоки, квартиры) обладают повышенной или пониженной потребительской ценностью. Делим квартирный фонд на ценовые категории (упрощенным аналогом категоризации может служить пример, когда стоимость 1-комнатных квартир на верхних этажах приравнивают к стоимости 2-комнатных квартир на нижних этажах).

2.5. Мониторинг спроса на новостройки. Емкость и структура спроса.

К большинству рынков применимо утверждение, что наиболее трудным для изучения выступает спрос (потребление). Спрос – это:

- 1) Объем, емкость и структура рынка (сколько покупателей, покупок, продано товара, денег от реализации за определенный период на определенной территории было или будет всего, а также как распределяется объем продаж в разрезе территориальных рынков сбыта).

- 2) Сегменты рынка (сколько каких групп покупателей, обладающих схожими потребностями и возможностями и, соответственно, реакцией на предложение и стимулы, присутствует на рынке). Вычленение сегментов покупателей возможно на основе понимания спроса (что и в какой степени влияет на решение о покупке).

Спрос можно и лучше изучать время от времени, что не исключает получение информации в режиме мониторинга, в том числе на основе организации обратной связи с клиентами. Не важно с чего начать изучать спрос, с понимания или ёмкости, важно начать.

Методы изучения спроса зависят от источников информации о нем:

- Объём, ёмкость и структура спроса на рынке жилья – это статистика сделок. Государственным регистратором сделок с недвижимостью выступает Росреестр. Росреестр не ведёт (или не показывает) статистику сделок. Информацию о сделках можно приобрести лишь в виде так называемых выписок из Росреестра (по кадастровым номерам участков по каждому строящемуся объекту, которых, как правило, довольно много в крупном городе), либо делегировать эту работу сервисам, таким как Пульс продаж, Интро Аналитика и др. На основе выписок из Росреестра получают информацию о количестве и объеме сделок в разрезе объектов, застройщиков, районов и классов жилья. Правда, стоимость такой работы, если она ложится на плечи одного застройщика, будет выше, чем практическая польза от нее. Поэтому, для покупки данной информации, имеет смысл объединиться несколькими (как можно большему числу) застройщикам. Если приобрести статистику сделок по всем новостройкам нет возможности, то можно рекомендовать выяснить приблизительный объем рынка новостроек. На сайте Росреестра доступно Общее количество зарегистрированных договоров участия в долевом строительстве. Например, за 12 месяцев 2017 года по Республике Башкортостан зарегистрировано 17198 договоров долевого участия. Доля столицы республики (города Уфа), с учетом численности и уровня благосостояния его населения, составляет не менее 60% от республиканского, или порядка 10000 договоров в год. Разумеется, часть обозначенных договоров заключается по коммерческой недвижимости, но она незначительна в общей массе. Вместе с тем, сделки на рынке новостроек совершаются не только по договорам долевого участия (ФЗ-214), но и по договорам участия в кооперативах (ФЗ-215) и другим договорам (например, инвестирования). Для более точного определения объема рынка новостроек к статистике Росре-

естра необходимо «добавить» количество сделок по другим видам договоров. По нашим данным, доля сделок на первичном рынке жилья, заключенных по «не долевым» договорам составляет сегодня не более 10%, хотя еще несколько лет назад она была вдвое больше.

- Сегментирование рынка – это вычленение в базе клиентов подвыборок на основе критериев, важных с точки зрения влияния на покупателя. Например, все покупатели жилья различаются по потребностям (тип, формат, комнатность жилья) и возможностям (цена, способ оплаты), что и определяет их «покупательский набор». Другой способ сегментировать покупателей – по заранее неизвестным критериям, которые еще только нужно найти. Для этой цели используют количественные данные опроса покупателей с целью выявить, возможно, не очевидные, но статистически значимые критерии их различия между собой. Количественному опросу обычно предшествуют слабо формализованные методы, такие как включенное наблюдение, глубинное интервью, биографический метод. С изучением понимания спроса связана также группа нейропсихологических методов, которая, к сожалению, пока не получила распространение в практике исследования покупателей жилья.

Понятия объём и ёмкость взаимозаменяемы (это синонимы), но иногда их различают. Так, объём рынка – это реализованный спрос (статистика сделок), а ёмкость рынка – потенциальный спрос (прогноз сделок). Объём и ёмкость рынка жилья измеряются:

- в количестве сделок по приобретению жилья,
- в количестве приобретенных метров жилья,
- в стоимостном выражении как сумма сделок по приобретению жилья.

Ёмкость рынка в текущем году, или на один строительный цикл вперед (на 2-3 года), определяется по формуле:

$$C = V \times k^i, \text{ где}$$

C – ёмкость рынка,

V – среднегодовой объем рынка за предыдущий год, два или несколько лет,

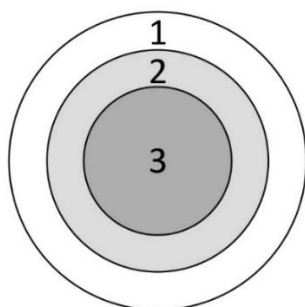
k^i – поправочный коэффициент активности спроса на основе макроэкономического прогноза доступности жилья и ипотеки.

В свою очередь, под структурой спроса понимается распределение сделок, прежде всего, по типу комнатности квартир; по формату квартир (студии или обычные); по сделкам с ипотекой или без; и т.д.

2.6. Анализ поведения покупателей. Сегментация спроса на новостройки.

Следующим этапом анализа спроса является сегментирование – разделение покупателей на группы, обладающих схожим набором потребностей, возможностей и прочих аутентичных признаков, влияющих на покупательский выбор и поведение.

Если объём рынка – это спрос, выраженный в виде количества сделок, а структура спроса – это распределение количества сделок по типам и категориям, то сегментирование спроса – это качественный анализ этого «количества» сделок. Прежде всего, сделки на рынке жилья не следует отождествлять с покупателями жилья, покупателей может быть меньше, а сделок – больше, так как некоторые покупатели совершают более одной сделки. То есть сделок всегда больше, чем покупателей. В свою очередь, количество покупателей жилья превышает количество потребителей жилья, на рынке всегда присутствует определённый процент инвестиционных сделок (покупателей-продавцов), тогда как конечными покупателями жилых помещений являются домохозяйства. Домохозяйство – это лицо, или группа лиц, проживающих совместно и совместно ведущих хозяйство. В отличие от семьи, домохозяйство может состоять из одного человека, или состоять из людей, не связанных родственными отношениями (рис. 7).



- 1 – Сделки на рынке жилья
- 2 – Покупатели жилья
- 3 – Потребители жилья (домохозяйства)

Рис. 7

Теоретически, для сегментирования могут быть предложены любые, но лучше подходят объективные критерии, которые делят потенциальных покупателей на реально существующие группы и подгруппы с аутентичными признаками поведения, значимыми с точки зрения приложения последующих маркетинговых усилий. При сегментировании покупателей жилья по объективным критериям, единицами спроса, как правило, выступают домохозяйства (их разновидности) и инвесторы. Ниже предложен вариант сегментации покупателей по типу домохозяйства с учётом жизненного цикла семьи.

Сегменты покупателей (тип домохозяйства + жизненный цикл семьи):

- 1) Расширенные семьи (два и более поколения)
- 2) Свободная молодежь
- 3) Супружеская пара без детей
- 4) Семья с одним ребёнком
- 5) Семья с двумя детьми
- 6) Многодетная семья
- 7) Один родитель с ребёнком (детьми)
- 8) Пожилая супружеская пара
- 9) Взрослые одиночки

Цели сегментирования:

1. Разделение покупателей на группы, которые характеризуются схожими возможностями и потребностями и, в связи с этим, обладают схожим поведением и рядом других взаимозависимых характеристик, с указанием размера и профиля (описания) таких групп.
2. Выбор целевых сегментов, на которых можно сориентировать большую часть маркетинговых усилий, на которых будут основаны продажи.
3. Выявление перспективных сегментов потребителей, за счёт которых можно увеличить и/или диверсифицировать продажи проекта.

Критерии сегментации (то, что оказывает влияние на поведение покупателей и/или влияет на его конечный результат)

- 1) **Группа критериев «Потребность»**. Осознание потребности в жилье мотивирует покупателя на покупку, объективирует цель, конкретизирует параметры спроса на жилье. Так, покупатели различаются:
 - a) по составу семьи, стадии жизненного цикла и возникающим в связи с этим жизненным ситуациям, которые мотивируют на покупку жилья соответствующего типа, формата, комнатности;
 - b) по географическим предпочтениям выбора места постоянного проживания (район, микрорайон, локация);
 - c) по другим каким-либо предпочтениям, являющихся отражением потребностей, образа жизни и ценностей покупателей.
- 2) **Группа критериев «Возможность»**. Как известно, одной из главных характеристик потребителей с точки зрения производителя и продавца являются экономические возможности покупателя – его доход и накопленный капитал. Все покупатели условно делятся на группы по сумме располагаемых денежных средств и, соответственно, на тех, кто нуждается и не нуждается в заёмных средствах (ипотеке) или в рас-

срочке, а также на покупателей жилья разных потребительских классов (ценовых категорий). Можно сказать, что финансовые возможности покупателей сегментируют спрос на группы по чувствительности к цене и способу покупки. При этом, названия сегментов могут соответствовать классам жилья по общепринятой классификации. Графическое изображение расслоения потребительского сообщества на экономические сегменты можно представить в виде пирамиды (рис. 8).

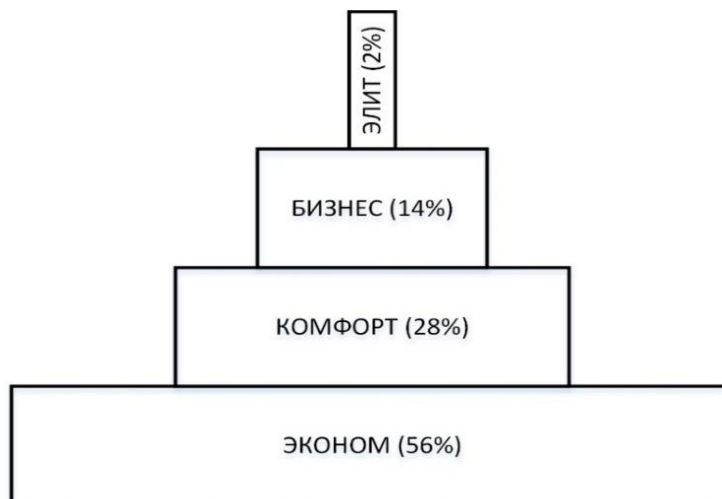


Рис. 8

Соотношение частей пирамиды взято в известной степени условно, но близко к реальности. При наличии статистики сделок Росреестра или данных об экономической стратификации конкретного города, региона, указанные пропорции частей пирамиды можно скорректировать. При отсутствии данных Росреестра о продажах в разрезе объектов, зная лишь величину объема рынка (общее количество сделок за год) и используя указанную «пирамиду покупателей» можно получить представление о приблизительном объеме каждого экономического сегмента. Допустим, объём рынка новостроек составил 10000 сделок в год, тогда в сегменте жилья экономического класса он составит 5600 сделок в год, и т.д. (табл. 6).

Таблица 6. Экономическая сегментация спроса на новое жилье

Сегмент	Доля, %	Кол-во сделок
Эконом	56	5600
Комфорт	28	2800
Бизнес	14	1400
Элит	2	200
Всего:	100	10000

Вернёмся к группе критериев «Потребность». С одной стороны, все нуждаются в жилье. С другой стороны, данная потребность различается в зависимости от состава и жизненного цикла семьи и связанных с этим ситуаций и мотивирующих обстоятельств. Например, проживающие в стеснённых условиях желали бы расширяться. Другие, напротив, желают разъехаться из одной большой квартиры в разные поменьше. Третьи хотят поменять район на более привлекательный. Четвертым не нравится планировка своей квартиры, двор или что-нибудь ещё. Также не следует забывать о том, что каждый представитель домохозяйства ищет свои специфические искомые выгоды. Именно поэтому маркетологам полезно, помимо экономической сегментации, разделять домохозяйства по потребностям, включая индивидуальные предпочтения разнополых и разновозрастных членов семьи. В частности, застройщику на стадии разработки концепции объекта важно знать, как проект будет соответствовать потребностям всех групп резидентов.

Под разработкой концепции следует понимать не только квартирографию, а весь комплекс потребительских характеристик дома. Застройщик, который уделяет внимание изучению целевой аудитории при создании концепции проекта, в дальнейшем имеет возможность продавать быстрее и дороже конкурентов. И наоборот, отсутствие аналитического подхода при разработке проектных решений и внимания к «мелочам» в перспективе негативно будет отражаться на прибыльности проекта и застройщика.

Предложенные выше критерии сегментации покупателей жилья по потребностям и возможностям являются необходимыми и вполне достаточными для анализа спроса. Однако, бывает полезно при решении задачи сегментирования использовать сугубо статистический подход, при котором основания (критерии) сегментации сами являются искомыми неизвестными. Отправной точкой такого сегментирования с использованием методов математической статистики (как правило, факторного и кластерного анализа данных) является количественная информация о том, что и в какой степени влияет на решение о покупке и насколько важны для покупателей характеристики жилья, полученная в ходе репрезентативного опроса, в котором респондентов просили оценить по балльной (порядковой) шкале важность тех или иных критериев выбора жилья². Валидными респондентами в данном случае являются покупатели жилья в новостройках, опрашиваемые в момент подписания договора. Бывает, что для процедуры сегментирования нужное количество покупателей компания еще не набрала – в этом случае оптимальным вариантом по-

² Таганов Д.Н. SPSS: Статистический анализ в маркетинговых исследованиях. – СПб.: Питер, 2005. – С.148-182.

лучения первичных данных выступает телефонный опрос потенциальных клиентов, которые обратились в офис продаж с целью получения консультации или заполнивших заявку на бронь.

Информация о том, что и в какой степени влияет на решение о покупке и насколько важны для покупателей те или иные характеристики жилья, именуется моделью потребительской ценности. Ниже предложена модель потребительской ценности жилья для рынка новостроек (рис. 9).

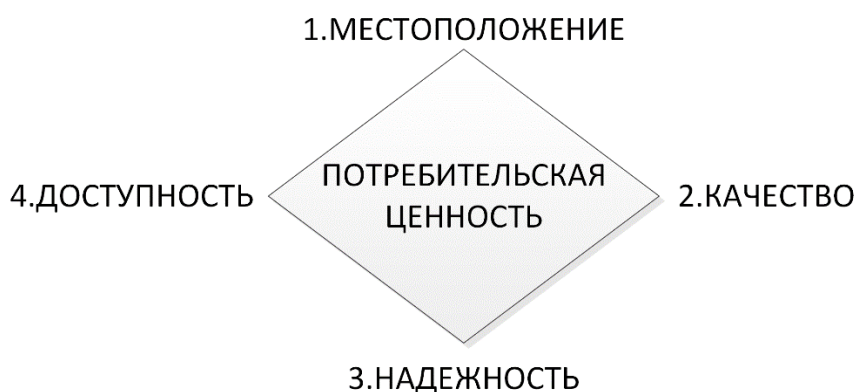


Рис. 9

Опросы покупателей с целью изучения поведенческих моделей и практик дают застройщику возможность лучше понимать логику своих покупателей. Зная профили и предпочтения целевых сегментов, застройщик с большей вероятностью сможет создавать привлекательные проекты для своей аудитории.

2.7. Мониторинг удовлетворённости и лояльности

Застройщикам, имеющим в составе группы компаний собственную управляющую организацию, хотя бы 1 раз в два года следует проводить поквартирный опрос собственников жилья в сданных и заселённых домах на предмет удовлетворенности условиями и работой УК, а также лояльности к застройщику, поскольку все они являются потенциальными рекомендателями. И чем больше сданных домов у застройщика, тем больше аудитория его потенциальных рекомендателей, либо критиков. К тому же, потенциальные клиенты, присматриваясь к конкретному застройщику, сами интересуются качеством жизни в построенных им домах. Известно, что репутация застройщика как канал продвижения ЖК («по рекомендации», «повторное приобретение» и т.п.) имеет самую высокую конверсию в сравнении с другими каналами. Ука-

занные причины говорят о необходимости контроля за качеством работы управляющей организации в первые 2-3 года после сдачи дома, и мониторинга настроений (удовлетворённости и лояльности к застройщику) у жителей заселённых домов.

2.8. Мониторинг узнаваемости застройщиков

Узнаваемость застройщика – это уровень осведомлённости, информированности потенциальных потребителей о бренде строительной компании или жилого комплекса. Практический смысл понятия узнаваемости в том, что существует прямая связь между узнаваемостью застройщика и количеством лидов в его отделе продаж. Другими словами, узнаваемость застройщика – это его актив (как, собственно, удовлетворенность и лояльность клиентов тоже).

$$\text{Узнаваемость (\%)} = \frac{\text{Количество потенциальных покупателей, знающих бренд}}{\text{Общее количество потенциальных покупателей}}$$

Маркетинг консультант предлагает измерять уровни узнаваемости – спонтанную и наведённую, памятуя о том, что чем выше узнаваемость, тем как бы выше спрос на объекты компании. Вместе с тем, измерение узнаваемости не должно абстрагироваться от содержания потребительских знаний, поскольку узнаваемость застройщика не означает доверие застройщику. Если в основе узнаваемости застройщика лежат отрицательные знания об этом застройщике, то такая узнаваемость – не актив, а пассив (т.е. то, что забирает клиентов, а не даёт их). В рамках измерения узнаваемости, которое следует проводить не реже 1 раза в два года, параллельно нужно исследовать репутацию застройщиков. Другими словами, наряду с вопросами про узнаваемость, нужно включить в инструментарий «имиджевые» вопросы – в отношении застройщиков с хорошей узнаваемостью.

2.9. Исследования по концепции и стратегии

Концепция объекта недвижимости – это результат исследований и анализа рынка в привязке к местоположению, на основе которых формулируются рыночные требования к проекту, его продвижению и организации продаж. Концепция является основой задания на проектирование и бизнес-планирование инвестиционного проекта.

На этапе принятия решения об участии в торгах на право заключения договора аренды земельного участка для строительства и после него – на этапе предпроектной проработки, в первом случае составляется предварительная, а во втором – окончательная концепция инвестиционного проекта:

1. Предварительная концепция разрабатывается на основе анализа рыночных возможностей в привязке к местоположению.
2. Окончательная версия концепции содержит исходные данные для расчета финансовых показателей и составления ТЭО проекта.

Содержание концепции. В основе маркетинговой концепции многоквартирного дома лежат актуальные исследования локального рынка жилья, включая потребности и предпочтения целевых групп. Разработка концепции жилого комплекса включает:

- 1) Анализ конкурентного предложения и рыночных возможностей изучаемой локации с целью помочь застройщику произвести нацеливание на сегменты спроса, на которые будет сориентирован будущий проект. На данном этапе потребительские сегменты сформулированы в экономической (потребительский класс), демографической (типы домохозяйств) и поведенческой (цель и схема покупки) терминологии.
- 2) Изучение потребностей и предпочтений целевых групп. На данном этапе исследуется преимущественно подробный поведенческий и психографический профиль представителей целевых домохозяйств в разрезе различных аспектов жизни:
 - Дети
 - Домашние животные
 - Личная гигиена
 - Приготовление пищи
 - Отдых
 - Сон
 - Выходные дни
 - Досуг и хобби
 - Солнечное освещение
 - Отопление
 - Обслуживание автомобиля
- 3) Формулирование УТП и позиционирование проекта. В высококонкурентной среде возрастают требования к брендингу проектов, которым требуются отличительные свойства. Названия и так называемой упаковки проекта недостаточно. Основа правильного позиционирования – это свойства, важные для покупателя, по которым у конкурентов более слабая позиция.

- 4) Подготовка общих требований к проекту (маркетинговая часть задания на проектирование) в разрезе:
 - Участка (территории ЖК)
 - Группы домов (всего ЖК)
 - Дома (литер)
 - Секции (подъезда)
 - Этажа
 - Квартиры
- 5) Предпроектная эскизная проработка проекта (более одного варианта), включая ТЭП и поэтажные планы.
- 6) Рыночное тестирование архитектурных и маркетинговых решений на представителях целевой аудитории, включая обратную связь от отдела продаж (предпродажа). Подготовка рекомендаций проектировщикам.
- 7) Архитектурная концепция проекта.

3. ПРОДВИЖЕНИЕ

Продвижение – это совокупность решений и спланированных на их основе действий, направленных на организацию и сопровождение продаж с помощью инструментов маркетинга. Цель продвижения – с помощью инструментов маркетинга сформировать максимально высокий и стабильный интерес покупателей к девелоперским проектам компании, который является предпосылкой устойчивого спроса на них и способствует максимизации продаж и прибыли.

Инструменты маркетинга проектов:

1. Репутация застройщика
2. Лояльность сотрудников
3. Участок (преимущества локации)
4. Оформление площадки и объекта
5. Концепция и потребительские свойства проекта
6. Срок сдачи, стадия готовности, темп строительства
7. Партнерские программы (каналы продаж, сбыта)
8. Цена и ценообразование (ценовая политика, политика скидок)
9. Условия приобретения (ипотека, рассрочка, трейд ин)
10. Офис продаж и мобильный офис на объекте
11. Эффективность личных продаж (продажи-убеждение)

12. Автоматизация продаж (книга продаж, скрипты продаж, регламент бизнес-процесса продаж, CRM, виртуальная АТС и система сквозной аналитики)
13. Макет жилого комплекса
14. Шоурум, технорум на объекте
15. Виртуальная реальность (виртуальные планировки, прогулки по жилому комплексу в шлеме виртуальной реальности)
16. Видеоролики о жилом комплексе
17. Презентационный альбом жилого комплекса
18. Буклет жилого комплекса и прочая раздатка, включая визитки и тизеры
19. Стимулирование спроса (программа лояльности, разработка пакетных предложений для инвесторов и акций при неактивном спросе)
20. Ресеч-бук (результаты исследований целевой аудитории)
21. Бренд-бук и упаковка проекта
22. Сайт проекта
23. Мобильная версия сайта
24. Дополненная реальность строящегося объекта и рекламных носителей
25. Поисковая оптимизация (SEO и органический охват)
26. Оптимизация показателей конверсии (CRO, улучшение опыта на сайте)
27. Платный поиск
28. Медийная реклама (баннеры на сайтах, сети рекламы)
29. Контент-маркетинг, включая адаптацию для интернет-площадок
30. SMM, включая социальные CRM и поддержку клиентов
31. Онлайн-PR, включая сотрудничество с авторитетами
32. Партнерские маркетинг-программы и ко-маркетинг
33. Офлайн реклама (outdoor- и indoor-реклама, радио, ТВ, пресса)
34. Автоматизация маркетинга (CRM, поведенческий email-маркетинг и веб-персонализация, искусственный интеллект)
35. Программа (стратегия и план) продвижения проекта

Программа (стратегия и план) продвижения проекта. Планирование рекламы должно быть годовое (экономит бюджет). Новые рекламные кампании должны разрабатываться не реже 1 раза в квартал (времена года). Бюджет рекламы в среднегодовом исчислении не должен быть более 1% от выручки (суммы заключенных договоров), который вместе с ФОТ (фонд оплаты труда отдела продаж и отдела маркетинга) не должен быть более 2% от выручки.

Для разработки комплекса мероприятий по продвижению необходимо:

1. Определить портрет целевой аудитории – демографический, поведенческий и психографический профиль клиентов, а также доли целевых групп

- клиентов (целевые сегменты). Выявить потребительские предпочтения и ключевые параметры выбора, на которые опирается целевой покупатель при принятии решения, а также факторы, сдерживающие принятие решения о покупке.
2. Эффективная оценка проектов конкурентов по каждой составляющей маркетингового комплекса, анализ рекламной активности конкурентов, определение их конкурентных преимуществ и текущего позиционирования.
 3. Определение преимуществ и позиционирования собственного проекта в сравнении с конкурентами.
 4. Подготовить прогноз и план продаж.
 5. Формулировка этапов продвижения (разбить продвижение на этапы), формулировка целей и задач каждого этапа.
 6. Выстроить работу с клиентами в соответствии с регламентом бизнес-процесса продаж.
 7. Определить содержание рекламы на каждом этапе продвижения (основная концепция рекламной кампании, рекламное сообщение, антиконкурентная реклама, организация специальных событий, поддерживающая рекламная активность).
 8. Определить наиболее эффективные каналы и средства коммуникации для каждого этапа (исходя из содержания рекламы).
 9. Составить график рекламной активности использования каналов и средств в соответствии с целями этапов продвижения.
 10. Сформировать план и бюджет мероприятий. Расчет комплексного медиа давления (охват, частота контактов) и стоимости контакта с аудиторией.
 11. Задействовать подрядные организации (подбор контрагентов, подготовка заданий, заключение договоров).
 12. Подготовить материалы, если они еще не готовы (нейминг, айдентика, фирменный стиль).
 13. Экспертиза форматов и носителей. В частности, тестирование макетов и сообщений на представителях ЦА.
 14. Запустить план в работу.
 15. Вести календарь событий, отслеживать процент выполнения маркетингового плана.
 16. Вести статистику событий (обращения, брони, сделки), отслеживать эффективность маркетингового плана, отовсюду получая обратную связь. Периодически (раз в месяц, квартал, год) считать эффективность каналов продвижения и отдельных мероприятий, делать расчет показателей эффективности рекламы и работы с клиентами.

Основные причины неэффективности продвижения и рекламы:

- 1) Не задействованы каналы и средства коммуникации. Например, отсутствует сайт у застройщика или его состояние только ухудшает коммуникацию с потребителем. Отсутствует реклама на объекте. Недоступен телефон в отделе продаж. И так далее.
- 2) Продвижение хаотично, если отсутствуют тактические планы в рамках каналов и аудиторий, researchbook (исследования целевой аудитории проекта), brandbook проекта.
- 3) Ошибки рекламы:
 - Ошибки позиционирования и выбора аудитории (таргетинга) возникают из-за отсутствия ясности представлений о целевой аудитории, конкурентах, конкурентных преимуществах. Реклама предлагает покупателям то же, что и реклама конкурентов, не предвидит и не опровергает возможных возражений, размещается в тех же каналах и средствах. Это происходит, когда вместо маркетинговых исследований и разработки стратегии и планов, чьи-то буйные и креативные головы решают за маркетолога основные вопросы маркетинга.
 - Ошибки выбора каналов и средств размещения (стремятся к нулю, если в компании ведется мониторинг эффективности рекламы, анализируется трафик и показатели, а выводы учитываются в принятии решений о размещении).
 - Ошибки контента или содержания рекламного сообщения. Например, отсутствуют ключевые слова, привлекающие целевую аудиторию; акцент сделан на рекламируемом товаре и характеристиках продукта, а не на потребителе и его выгодах; не указаны причины, побуждающие к действию; присутствует сленг или сложные термины; иллюстрация не соответствует тексту.
 - Пространственно-временные ошибки размещения: рекламный ролик на радио или ТВ ставится не в нужное время, либо не в тех передачах; адресная программа «наружки» состоит из недостаточного количества поверхностей; поверхности расположены в неправильных местах или имеют плохие характеристики видимости.

Ниже предложена модель, отвечающая за необходимый функционал (рис. 10). При такой схеме ответственным за продажи становится директор по развитию или маркетингу, а количество отделов соответствует количеству функций:

- a) отдел аналитики и планирования,
- b) отдел продаж и работы с клиентами,
- c) отдел рекламы и связей с общественностью.

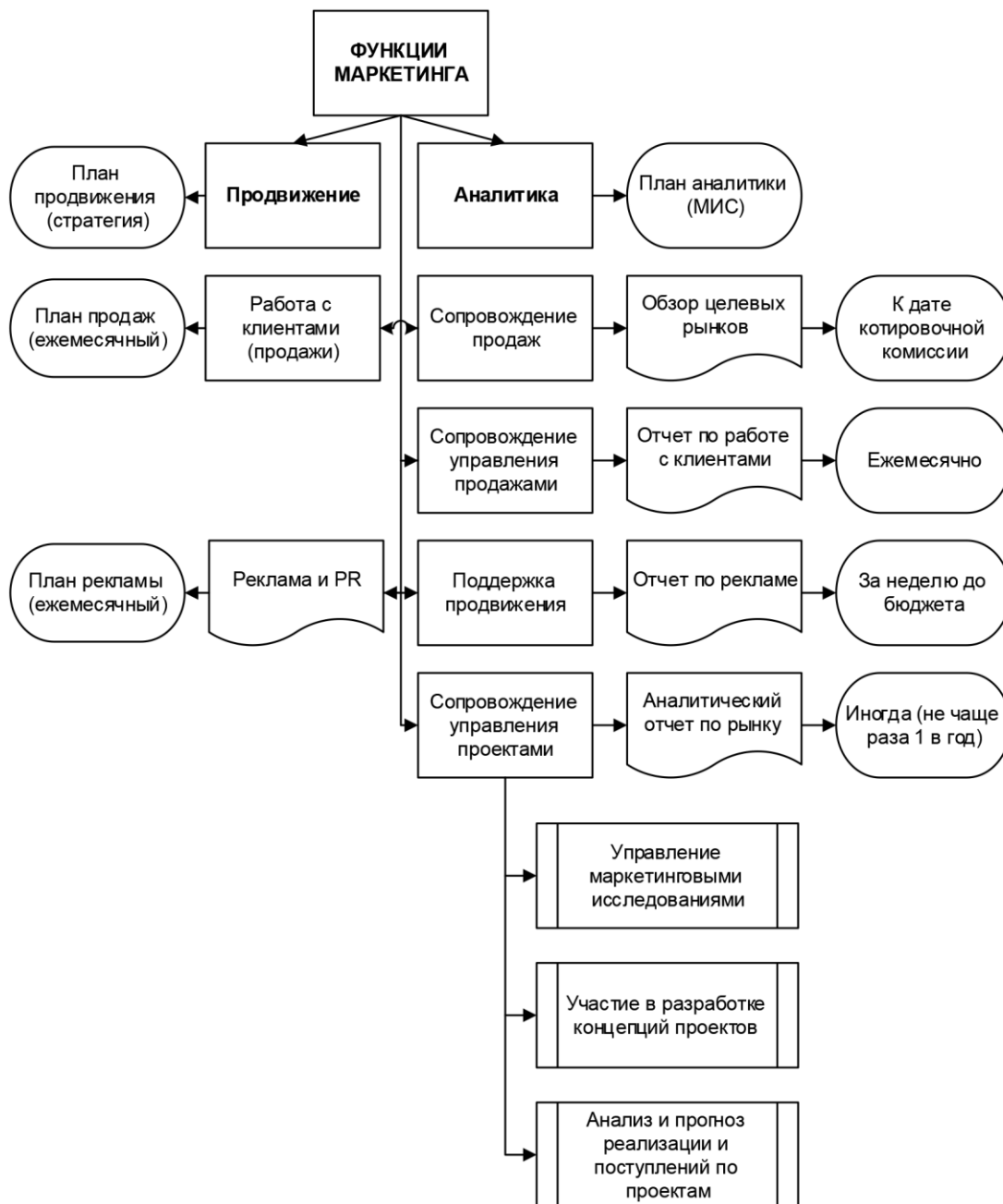


Рис. 10

При такой схеме ответственным за продажи становится директор по маркетингу, а количество отделов соответствует количеству функций:

- d) отдел аналитики и планирования (это может быть экономический отдел, усиленный маркетологом-аналитиком и инвестиционным аналитиком),
- e) отдел продаж и работы с клиентами,
- f) отдел интернет-маркетинга, рекламы и связей с общественностью.

4. ПРОДАЖИ

Задачи продаж:

- Гарантировать необходимый уровень сбыта, включая планируемое, когда это нужно, его увеличение за счет резерва мощности, связанного с усилением отдела продаж.
- Предвидеть динамику (прежде всего, спад) продаж для своевременной мобилизации резерва мощности.
- Достижение независимости продаж от факторов внешней среды, повышение устойчивости продаж к влиянию негативных факторов.

Организация продаж и работы с клиентами включает (необходимый минимум):

1. Выбор каналов продаж (политика сбыта).
 - Самостоятельные продажи объекта застройщиком (содержание собственного отдела продаж).
 - Контролируемые продажи через сеть агентств недвижимости, имеющей собственный рекламный бюджет и комплекс услуг по продвижению. Услуги агентства должны включать выполнение плановых показателей, аналитику продаж и профессиональную отчетность, и оплачиваются либо как % от суммы сделки, либо в размере стоимости 1 кв. м жилья по факту продажи, либо как фиксированная сумма за проданную квартиру.
 - Смешанный тип продаж. Выстраивание коммерческих отношений с агентствами и агентами.
2. Организацию офиса продаж, в том числе мобильного офиса на участке, либо выделение ответственного сотрудника не месте для технического консультирования. Офис продаж должен располагаться в доступной части города вблизи к мультимаршрутной остановке общественного транспорта. Офис должен быть хорошо оформлен и узнаваем на расстоянии. В офисе должны присутствовать:
 - Зона ресепшн (администратор, что встречает клиентов), гардероб, мягкая зона (диван, журнальный столик), детская зона, переговорные комнаты во множественном числе, уборная (туалет).
 - Аптечка, кулер с водой, кофе-машина (кофе зерновой, кофейные чашки в достаточном количестве, в общей зоне должен чувствоваться запах свежесваренного кофе).
 - Уголок покупателя (стенд с информацией для размещения копий исходно-разрешительной документации, устава, документов, регламентирующих деятельность отдела продаж, прайс-лист).

- В офисе продаж должны быть идеальная чистота (ежедневная уборка), климат-контроль и звукоизоляция переговорных комнат.
3. Технологию продаж:
- Регламент бизнес-процесса продаж.
 - Функционалы (должностные инструкции).
 - Документооборот.
 - Формы отчетности.
 - Ключевые показатели.
 - Мотивация персонала.
 - Правила организации рабочих совещаний.
4. Инструментарий продаж:
- Организация продаж в формате CRM.
 - Фирменный стиль («упаковка» проекта, брендбук).
 - Продающий сайт проекта.
 - 3D-визуализация проекта и планировок на сайте.
 - Качественный буклет с планировками.
 - Презентационный альбом проекта для переговорных комнат.
 - Фотопринт проекта для размещения на стенах.
 - Макет проекта.
 - Большой широкоформатный экран для онлайн показа настроенных на строительные площадки веб-камер и видеороликов.
 - 3D-тур проекта (видеоролик, показываемый на большом экране, размещаемый в Сети и на собственном сайте).
 - Очки виртуальной реальности (виртуальные планировки).
 - Буклеты проекта и прочая раздатка.
 - Пакет договорных документов, пакет исходно-разрешительной документации, внутренние документы отдела продаж, регламентирующие его деятельность, в том числе прайс-лист.

Организация продаж в формате CRM.

Задачи:

- Поддерживать обратную связь с рынком, фиксируя обращения в отдел продаж, владеть объективной информацией о покупателях, тенденциях, параметрах спроса, эффективно планировать рекламные кампании за счет увеличения точности попадания в целевые сегменты.
- Персонифицировано отслеживать путь превращения потенциальных клиентов в покупателей в разрезе работы каждого менеджера. Оценивать деятельность менеджеров по работе с клиентами по ряду объективных показателей и между собой.

Регламент бизнес-процесса продажи жилья:

1. Прием, обработка и распределение входящих обращений (звонки, посещения, электронная почта). Администратор осуществляет прием, обработку и распределение входящих обращений, а также ведет запись клиентов к менеджерам отдела продаж. В потоке входящих обращений администратор осуществляет идентификацию новых потенциальных клиентов³ и заводит в CRM новую учетную запись. Программа позволяет осуществлять регистрацию ключевых событий процесса взаимодействия с клиентом, начиная с этапа первого обращения в отдел продаж до заключения договора с ним, получения оплаты и после него. При звонке, личном посещении, обращении клиента по электронной почте администратор самостоятельно решает вопрос о создании новой учетной записи в системе CRM.

1.1. Входящее телефонное обращение. Входящие звонки в отдел продаж фиксируются с помощью специальной программы и оборудования (CRM, интегрированная с офисной АТС). Рабочее место администратора позволяет управление входящими звонками: прием, удержание, перевод через интерфейс, учет статистики звонков (количество принятых, непринятых, исходящих, входящих, среднее время ожидания ответа и т.д.). Администратор осуществляет прием входящих звонков и модерирует их распределение среди менеджеров отдела. При входящем звонке на мониторе администратора открывается окно, в котором отражена информация о наличии номера звонящего в базе клиентов. Администратор первым отвечает на входящий вызов, представляется (всегда одинаково), выслушивает клиента, отвечает на его вопрос, спрашивает об источнике рекламы. На сложные вопросы администратор использует подсказку с вариантами ответов (базу знаний), которая постоянно дополняется и корректируется. При идентификации в процессе разговора нового потенциального клиента администратор заводит в CRM учетную запись, в которой отмечает:

- дату обращения (формируется автоматически),
- тип обращения (звонок, посещение, электронная почта),
- потребность клиента (объект и тип квартиры, которыми интересуется клиент / вопрос, который интересует клиента),
- источник, откуда клиент узнал о предложении,

³ Потенциальный клиент (покупатель) – лицо, обратившееся лично, по телефону или по электронной почте в отдел продаж с целью получения консультации по вопросу приобретения жилья.

- способ обратной связи с клиентом, его имя (телефон фиксируется программой автоматически).

Примечание: если у администратора не получилось о чем-то узнать, то соответствующую информацию в учетной карточке клиента в дальнейшем заполняет менеджер, которому был передан клиент.

- 1.2. Личное посещение клиентом офиса продаж. При посещении новым клиентом офиса продаж администратор формирует новую учетную запись и передает клиента менеджеру. После проведения консультации менеджер заносит в учетную запись результаты встречи и переговоров, которыми могут быть отказ, тайм-аут (клиенту нужно время), бронь или договор.
- 1.3. Обращение по электронной почте. Информация, поступающая через форму обратной связи на сайте компании, должна содержать все необходимые данные о клиенте как условие, без которого отправка сообщения была бы невозможна. При поступлении обращения администратор создает учетную запись клиента, заносит первичную информацию в учетную карточку и распределяет среди менеджеров.

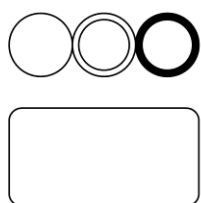
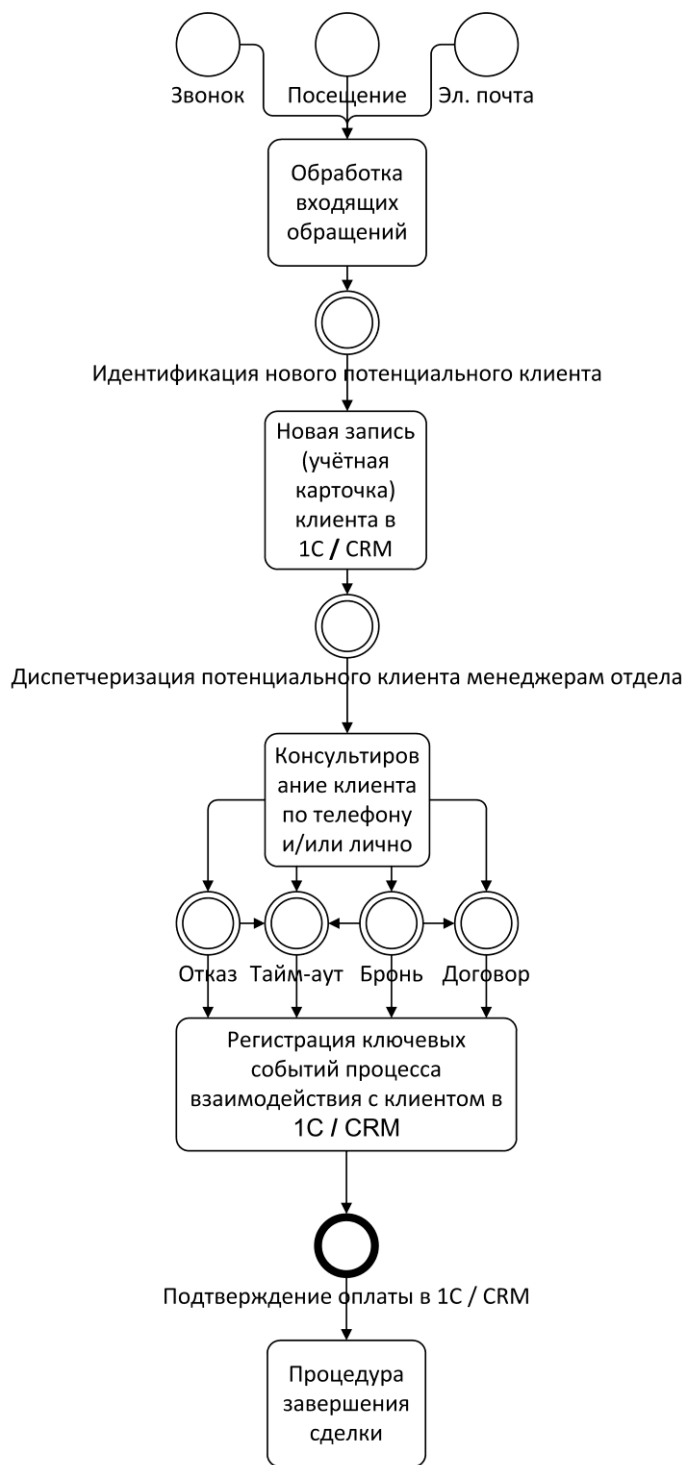
Примечание: при автоматизированном учёте данных все необходимые отчёты выгружаются из CRM. При ручном учёте данных администратор отдела продаж в файле формата Excel самостоятельно ведет статистику обращений и заявлений на бронь, и ежемесячно формирует отчёт по обращениям клиентов (к 21 числу за период с 20-го числа предыдущего по 19-е число текущего месяца).

2. Диспетчеризация обращений от новых потенциальных клиентов среди менеджеров отдела. При автоматизированном учете администратор после регистрации нового клиента в системе направляет обращение менеджерам по принципу «кто первый» или в порядке очередности. При ручном учете данных распределение звонков среди менеджеров осуществляется по очереди или по принципу «тот, кто свободен». Результат диспетчеризации фиксируется в учетной карточке клиента в поле «Персональный менеджер». В соответствии с распределением новых обращений по принципу «кто свободен» на мониторах менеджеров одновременно всплывает окно «поступил запрос». Чтобы принять запрос, необходимо нажать «ОК». Кто первый из менеджеров нажал «ОК», тот принял запрос. Окно нового обращения на мониторах менеджеров также должно содержать информацию о типе обращения: звонок, посещение или запрос по почте.

3. Консультирование клиентов по телефону и лично. Менеджер консультирует потенциального клиента по вопросу приобретения жилья по телефону и/или лично в комнате переговоров. В результате переговоров могут наступить события, в соответствии с которым клиенту присваивается статус в системе:
- тайм-аут (нужно время),
 - бронирование,
 - отказ от брони,
 - договор,
 - отказ от договора,
 - оплата.
4. Ведение клиента в CRM. Менеджер заносит информацию о клиенте, результатах переговоров с ним и ключевые события процесса взаимодействия с ним в программу CRM:
- Потребность клиента (объект и тип квартиры, которыми интересуется клиент / вопрос, который интересует клиента).
 - Тип сделки (ипотека, рассрочка, 100% оплата).
 - Статус клиента.
 - В случае отказа на этапе переговоров фиксируются возражения клиента, препятствующие принятию решения о покупке жилья. В случае отказа при наличии брони, указывается причина отказа. В случае переноса срока оплаты и других изменений условий брони, сведения актуализируются в учетной карточке клиента, которая синхронизирована с объектом и статусом квартиры. Во всех случаях изменений в CRM указывается причина изменений.
 - Дата следующего звонка или встречи. Программа автоматически ставит менеджеру задачу и напоминает ему об этом.
 - Бронирование квартиры синхронизировано с 1С и сайтом объекта. Бронирование осуществляется менеджером в программе в день подписания заявления на бронирование.
 - Заключение договора. В день подписания договора менеджер вносит информацию в 1С, присваивает клиенту статус «договор», доносит данные о клиенте: паспортные данные, адрес по прописке и проживанию, социальный номер и т.д., уточняет согласованный с клиентом способ оплаты. Программа имеет встроенный платежный календарь с возможностью автоматического отслеживания и уведомления менеджеров о взаиморасчетах с дольщиками, а при необходимости – возможность отключения встроенного алгоритма расчета графика платежей и внесения корректировок, если требуется ввести график платежей с произвольными суммами.

ми. Менеджер выводит договор на печать, подписывает со стороны клиента, визирует, вручает клиенту документы для оплаты, передает пакет документов для регистрации юристу (интеграция с Microsoft Office для подготовки печатных форм договоров, счетов на оплату, коммерческих предложений и прочих документов, предусмотреть загрузку адресных классификаторов).

- Менеджер осуществляет регистрацию развернутых характеристик клиентов, заключающих договор. Для этого каждому покупателю в момент заключения договора предоставляется анкета и контролируется ее самозаполнение клиентом.
5. Подтверждение оплаты в CRM. Двухсторонний обмен данными с учетной системой «1С: Бухгалтерия».
 6. Процедура завершения сделки. При наличии у клиента статуса «отказ от договора» или «договор» требуется акцептирование данного статуса начальником отдела продаж.



Событие - любой факт взаимоотношения с клиентом, свершившийся или запланированный - звонок, факс, письмо, встреча, показ объекта, отказ, бронь, договор и т.д.

Процедура или последовательность операций (функций)

Рис. 11. Обобщенная схема бизнес-процесса продажи недвижимости

5. ПРИЛОЖЕНИЕ (АНКЕТА)

ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ!

Просим Вас уделить часть Вашего времени и ответить на вопросы на тему жилья. Материалы этого исследования позволят повысить эффективность нашей работы. Надеемся, что Вы ответите на все вопросы анкеты и заранее благодарим Вас за это!

Обведите цифру подходящего варианта ответа, или впишите свой

1. Название жилого комплекса, в котором Вы приобретаете квартиру:

2. Сколько комнатную квартиру Вы приобретаете?

- 1 – Однокомнатная
- 2 – Двухкомнатная
- 3 – Трехкомнатная и более

3. Приобретали ли Вы, Ваши родственники или знакомые квартиры в нашей компании ранее?

- 1 – Да, приобретали
- 2 – Нет, не приобретали
- 3 – Затрудняюсь ответить

4. С чем связана покупка нового жилья?

ОТМЕТЬТЕ ВСЕ, ЧТО ТРЕБУЕТСЯ

- 1 – С появлением возможности приобрести собственное жилье впервые
- 2 – С изменением семейного положения (разъезд с родственниками, брак, развод)
- 3 – С прибавлением в семье, увеличением размера семьи
- 4 – С желанием переехать в новое, более комфортное жилье
- 5 – Другое (укажите, что именно?) _____

5. Что Вы используете для приобретения жилья?

ОТМЕТЬТЕ ВСЕ, ЧТО ИСПОЛЬЗУЕТЕ

- 1 – Средства от продажи недвижимости
- 2 – Материнский капитал, другие трансферты
- 3 – Сбережения (вклад в банке)
- 4 – Прочие собственные средства
- 5 – Рассрочка от застройщика (без участия банка)
- 6 – Ипотека банка (под залог строящегося жилья или другой недвижимости)
- 7 – Кредит банка (без залога)
- 8 – Прочие заемные средства (родственники, друзья, организации)
- 9 – Другое (укажите, что именно?) _____

6. В процессе поиска жилья Вы рассматривали другие варианты (например, у других застройщиков или на вторичном рынке)?

- 1 – Да, рассматривали варианты у других застройщиков
- 2 – Да, рассматривали варианты на вторичном рынке
- 3 – Нет, не рассматривали – *переходите к вопросу 11*

7. Если Вы рассматривали варианты жилья у других застройщиков, вспомните, пожалуйста, один такой вариант, где находится этот дом?

--

Улица, дом, название жилого комплекса, какой-либо ориентир

8. Сколько всего разных вариантов жилья Вы рассмотрели, прежде чем сделали свой окончательный выбор?

- 1 – Один-два варианта
- 2 – Три-пять вариантов
- 3 – Шесть-десять вариантов
- 4 – Более десяти вариантов
- 5 – Затрудняюсь ответить

9. Сколько времени у Вас ушло с момента начала активного поиска подходящего варианта квартиры до заключения договора?

- 1 – До двух недель
- 2 – Не более одного месяца
- 3 – Не более трех месяцев
- 4 – Более трех месяцев
- 5 – Затрудняюсь ответить

10. В каких районах Уфы Вы искали квартиру?

ОТМЕТЬТЕ ВСЕ, ЧТО ТРЕБУЕТСЯ

- 1 – Дема
- 2 – Затон
- 3 – Зеленая роща
- 4 – Инорс
- 5 – Проспект
- 6 – Центр
- 7 – Черниковка
- 8 – Сипайлово
- 9 – Загородное малоэтажное жилье
- 10 – Другое (укажите, что именно?) _____

11. Каким критерием при выборе жилья Вы руководствовались в первую очередь?

ОТМЕТЬТЕ НЕ БОЛЕЕ ТРЕХ ВАРИАНТОВ ОТВЕТА

- 1 – Местоположение дома (район, микрорайон)
- 2 – Качество и уровень комфортности жилого комплекса
- 3 – Планировка квартиры
- 4 – Вариант отделки
- 5 – Срок сдачи дома, темп строительства
- 6 – Репутация застройщика
- 7 – Цена, скидки
- 8 – Рассрочка, ипотека
- 9 – Другое (укажите, что именно?) _____
- 10 – Затрудняюсь ответить

12. Почему Вы выбрали наш жилой комплекс?

ОТМЕТЬТЕ ВСЕ, ЧТО ТРЕБУЕТСЯ

- 1 – Устраивала цена, условия покупки
- 2 – Надежный застройщик
- 3 – Понравилось местоположение дома (район, микрорайон)
- 4 – Понравился жилой комплекс, его характеристики
- 5 – Понравилась планировка квартиры
- 6 – Другое (укажите, что именно?) _____
- 7 – Затрудняюсь ответить

И в заключение несколько вопросов о Вас лично, для статистики

13. Отметьте свой пол

- 1 – Мужской
- 2 – Женский

14. Ваш возраст, полных лет

ЛЕТ (ГОДА)

15. В каком районе города Вы проживаете?

- 1 – Дема
- 2 – Затон
- 3 – Зеленая роща
- 4 – Инорс
- 5 – Проспект
- 6 – Центр (исторический центр города)
- 7 – Черниковка
- 8 – Сипайлово
- 9 – Загородное жилье (пригород Уфы)
- 10 – Другое (что именно?) _____

16. Выберите одну наиболее подходящую Вам по составу семьи категорию:

- 1 – Одиночка
- 2 – Супружеская пара
- 3 – Родитель с ребенком
- 4 – Семья с ребенком
- 5 – Родитель с ребенком и старшим родителем(-ми)
- 6 – Семья с ребенком и старшим родителем(-ми)
- 7 – Родитель с двумя детьми
- 8 – Семья с двумя детьми
- 9 – Родитель с двумя детьми и старшим родителем(-ми)
- 10 – Семья с двумя детьми и старшим родителем(-ми)
- 11 – Семья с тремя детьми
- 12 – Семья с тремя детьми и старшим родителем(-ми)
- 13 – Пожилая пара
- 14 – Одинокий пожилой(-ая)
- 15 – Другое (укажите, что именно?) _____

17. Ваше семейное положение?

- 1 – Состою в браке
- 2 – Не состою в браке

18. Есть ли в Вашей семье автомобиль?

- 1 – Да, более одного
- 2 – Да, один
- 3 – Нет, но планируем
- 4 – Нет, пока не планируем

**19. Какие указанные сайты Вы посещали за последнюю неделю?
ОТМЕТЬТЕ ВСЕ, ЧТО ТРЕБУЕТСЯ**

- 1 – Yandex.ru
- 2 – Mail.ru
- 3 – Google.ru
- 4 – Rambler.ru
- 5 – Не посещал(-а)

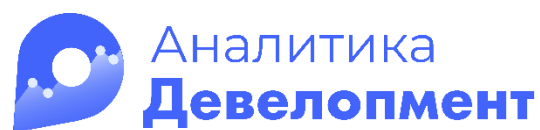
20. Пользуетесь ли Вы социальными сетями?

- 1 – Да, активно
- 2 – Да, иногда
- 3 – Нет, не пользуюсь – *завершите опрос.*
- 4 – Затрудняюсь ответить – *завершите опрос.*

**21. Какими социальными сетями Вы пользуетесь?
ОТМЕТЬТЕ ВСЕ, ЧТО ТРЕБУЕТСЯ**

- 1 – Вконтакте
- 2 – Одноклассники
- 3 – Фейсбук
- 4 – Твиттер
- 5 – Ютуб
- 6 – Инстаграм
- 7 – Другое (укажите, что именно?) _____

**БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА УЧАСТИЕ В ИССЛЕДОВАНИИ!
ЖЕЛАЕМ ВАМ ЗДОРОВЬЯ И УСПЕХОВ!**



Уфа
Респ. Башкортостан
Россия

+7 (964) 959-60-88

yarandrush@gmail.com
www.yaand.ru