

И.М. Поморцева, Т.М. Алиева

Проектный подход к формированию бизнес-стратегий малого бизнеса на современном рынке недвижимости

В статье рассмотрены варианты бизнес-стратегий малого предприятия на современном рынке недвижимости московского региона. Сделаны выводы по результатам экспресс-анализа эффективности деятельности нового риелторского агентства, выбрана антикризисная стратегия развития малого предприятия.

Ключевые слова: проектный подход, бизнес-стратегии, рынок недвижимости, малое предприятие, оценка эффективности проектов.

Сложный текущий момент разработки и реализации антикризисного плана поддержки экономики страны требует максимальной эффективности и грамотной координации действий государственных органов управления и бизнеса. Сегодня особенно очевидна необходимость использования проектного подхода к построению и развитию бизнеса. Каждый предприниматель, в том числе в сфере малого бизнеса, должен не только ясно представлять себе потребность в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, но и уметь четко рассчитать релевантный временной период эффективного использования этих ресурсов в процессе производственно-хозяйственной деятельности. Невозможно добиться стабильного успеха в малом бизнесе без четкого планирования, постоянного сбора и анализа информации как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях. Правильно составленный проектный бизнес-план определяет перспективы развития фирмы и в конечном счете отвечает на самый главный для любого бизнесмена вопрос: стоит ли вкладывать деньги в дело, принесет

ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств? В современной экономике роль объективной оценки инвестиционных проектов постоянно растет, поскольку именно новые инвестиционные проекты становятся движущей силой, способствующей получению текущей прибыли и увеличению стоимости компании в будущем.

Очевидно, что для эффективного бизнес-планирования чрезвычайно важно изучить современное состояние и перспективы развития тех сегментов рынка, в рамках которых работает или собирается работать малое предприятие. Ниже представлен анализ факторов, которые являются ключевыми для понимания текущей ситуации на рынке недвижимости московского региона.

В настоящий момент экономика России вообще и рынок недвижимости в частности переживают сложные времена. Низкий курс рубля, последствия санкций, увеличение безработицы, снижение доходов населения и объемов ипотечного кредитования – все это ведет к падению платежеспособного спроса населения на товары и услуги, в том числе и в сфере недвижимости и риелторской деятельности. Кажется бы, идея создания предприятия, работающего в сфере недвижимости, сегодня может показаться несвоевременной и бесперспективной, однако реальная потребность решения квартирного вопроса среди населения остается чрезвычайно высокой. Средняя обеспеченность метражом жилой площади на душу населения в России составляет 23 кв. м, при этом в Москве этот показатель всего 19 кв. м, что значительно ниже, чем в Западной Европе и США: так, этот показатель во Франции составляет 37,5 кв. м, в Германии – 43 кв. м, в Великобритании – 44 кв. м, в США – 69,7 кв. м¹.

Сегодня на рынке недвижимости г. Москвы зарегистрировано около 1000 агентств (ориентировочно 1154), чья деятельность так или иначе связана с недвижимостью, т. е. стоит признать, что данный рынок услуг достаточно конкурентный². При этом большая часть данных компаний осуществляет сделки с жилым фондом, другая – меньшая часть – работает с коммерческой недвижимостью, т. е. предлагает посреднические услуги по аренде офисов, продаже административных зданий, производственных комплексов и т. д. Мировая тенденция к укрупнению и слиянию компаний не обошла и нашу страну: если в начале 90-х годов прошлого столетия количество агентств недвижимости в Москве достигало нескольких тысяч, то сейчас сократилось до 1000.

Финансовый объем рынка риелторских услуг в Москве составляет в настоящее время от \$150 млн до \$250–300 млн. По данным базы ЦИАН, на декабрь 2015 г. в Москве одновременно на рынке было выставлено на продажу 149 779 объектов³. По данным Росрее-

стра, в Москве в месяц регистрируется около 10 000 переходов прав (в настоящее время данный показатель несколько снизился до 8000 переходов прав в месяц) и около 55 000 переходов прав на территории Московской области⁴. При этом почти 1500 сделок приходится на долю крупнейших агентств: ИНКОМ (14–15% в общем городском рынке), МИЭЛЬ (8–11%), БЕСТ (3–6%). К крупным игрокам рынка относятся такие агентства, как МИЦ, Простор, Азбука жилья, Триумфальная арка: их доля рынка составляет примерно 15%. В настоящее время возросла конкуренция со стороны небольших агентств и частных риелторов, которые также удерживают достаточно большую долю рынка⁵.

Анализ рынка услуг московского региона в сфере недвижимости, проведенный с точки зрения пяти сил конкуренции по Портеру, позволил сделать ряд выводов:

- в целом емкость рынка недвижимости региона достаточно высока. Потенциальными участниками рынка, а следовательно, и потенциальными клиентами агентств недвижимости, является как минимум все взрослое население г. Москвы, а также жители других регионов России и стран ближнего и дальнего зарубежья. В настоящий момент потенциально на каждое существующее агентство недвижимости приходится от 3000 семей москвичей и от 500 до 1000 иногородних клиентов, которые в настоящий момент проживают в Москве и московской области неофициально и не имеют собственного жилья⁶. Намечившаяся сегодня тенденция на снижение стоимости квадратного метра в Москве дает надежду на то, что те, кто много лет был отрезан от рынка, смогут наконец реализовать свою мечту;
- на рынке присутствует большое число конкурентов, многие из которых имеют большой опыт работы на рынке, хорошую репутацию и широкий спектр предложений для клиентов. Существует четыре крупные компании, конкурирующие на рынке недвижимости в г. Москве и Московской области: ИНКОМ, МИЭЛЬ, БЭСТ, МИЦ. Между компаниями ведется постоянная борьба за лидерство, но поскольку услуги, оказываемые компаниями, достаточно широки, то каждая из перечисленных компаний занимает свою нишу и лидирует на определенном сегменте;
- в перспективе возможен выход на рынок новых игроков, так как барьеры для выхода на данный рынок специалисты оценивают как незначительные. Однако потенциальные игроки не будут представлять угрозы либо по причине своего неболь-

- шого размера, либо по причине того, что за время открытия конкурента лидеры рынка успеют отреагировать на его появление путем усиления своих позиций по наиболее уязвимым местам. Кроме того, основной проблемой нового конкурента может стать отсутствие репутации на рынке, которая является одним из основных факторов, привлекающих клиентов;
- специфика рынка риелторских услуг ограничивает количество услуг-заменителей. В данном случае в качестве конкуренции может рассматриваться лишь вариант аренды или покупки объекта без посредника и/или от собственника, в том числе от застройщика. Однако последний вариант рассматривается потребителем как достаточно рискованный, что приводит клиентов в большинстве случаев именно в агентства недвижимости;
 - потребители в условиях широкого выбора как объектов, так и агентств недвижимости оказывают большое влияние на деятельность участников рынка, одновременно выбирая, какой объект и с помощью услуг какой компании приобрести;
 - влияние поставщиков на рынок недвижимости (застройщиков и частных лиц, которые являются собственниками квартир) можно оценить как незначительное, поскольку в условиях высокой конкуренции стоимость объекта определяется в первую очередь его качеством: для первичного рынка это – репутация застройщика, срок строительства, местоположение и стоимость объекта, для вторичного рынка – месторасположение квартиры, качество ее документов, состояние и цена.

Согласно данным социологических опросов, проводимыми ЦИАН, при выборе агентства недвижимости самым значимым фактором для потребителя является его известность – 25,4% – следующим по значимости идет время работы компании на рынке – 18,6%, около 10% ответов было связано со стоимостью услуг, а 7,2% ответов – со спектром основных услуг⁷.

Еще одним перспективным направлением работы сегодня может стать успешная партнерская работа с застройщиками. В отличие от кризиса 2008–2009 гг. сегодня девелоперы не могут позволить себе откладывать реализацию проектов до лучших времен из-за изменения правил игры на строительном рынке: больших капиталовложений на начальном этапе стройки, увеличения кадастровой стоимости земли, роста арендной платы за участок в случае затягивания сроков строительства и т. д. В результате, несмотря на падение спроса, только на территории от Третьего транспортного

кольца до МКАД с начала 2016 г. вышло 20 новых жилых проектов, где суммарно предлагается 59 корпусов, еще 18 новых домов вышло на продажу в семи проектах, стартовавших в прошлые годы⁸. Создается уникальная для столичного региона ситуация: раньше Москва и Подмосковье в этом отношении всегда находились в противофазе, и в Москве предложение по новостройкам было всегда ограничено.

Из-за того, что предложение на первичном рынке сейчас значительно, застройщики часто готовы заключать с агентствами недвижимости партнерские договора и платить комиссию за привлечение клиентов на их объекты. Мы считаем это направление интересным и актуальным также еще и потому, что, продавая объекты застройщика на партнерских условиях, создаваемые агентства в ряде случаев смогут предложить клиентам существенную скидку на выбранный объект.

Задачи открыть успешное и конкурентоспособное малое предприятие (агентство недвижимости), работающее на рынке московского региона, предполагает грамотный выбор стратегии, в соответствии с которой будет реализована деятельность компании, полностью отвечающая специфике потребностей сегодняшнего дня. В частности, в рамках решения этой задачи было предложено несколько вариантов стратегии развития малого предприятия и выбран оптимальный сценарий с учетом прогноза основных финансовых показателей и рисков. При этом рассматривалась как возможность начать работу под собственным брендом, так и возможность приобретения франшизы известной компании, поскольку последний вариант связан с уменьшением рыночных рисков потери вложенных средств и помогает снизить срок окупаемости проекта, т. е. быстрее выйти на прибыльность. Действительно, согласно статистике, около 90% вновь открываемых организаций закрываются уже в первые 12 месяцев работы, в то время как по договору франчайзинга закрываются лишь 10% новых компаний⁹.

В связи со всем вышеизложенным в рамках предложений по реализации проекта по созданию нового агентства в области недвижимости были рассмотрены три варианта стратегии развития компании.

1. Традиционный вариант: реализация проекта на базе аренды офиса, при этом компания работает под собственным брендом («вариант офис»).

2. Приобретение франшизы: компания арендует офис и работает под именем известной компании, входящей в первую пятерку игроков на рынке («вариант франшиза»).

3. Антикризисный вариант: компания арендует рабочие места в рамках системы коворкинга на территории бизнес-клуба предпринимателей, работает под собственным брендом («вариант коворкинг»).

Отметим, что коворкинг (от англ. *co-working* – совместная работа) – это новый подход к организации труда людей с разной занятостью в общем пространстве. Офис-коворкинги характеризует гибкая организация рабочего пространства и стремление к формированию внутренней культуры для бизнес-сообществ резидентов. Первый российский коворкинг открылся в 2008 г. в Екатеринбурге, вскоре коворкинги появились в Москве, Санкт-Петербурге, Кирове, Новосибирске, Тольятти и других городах. В Москве идея развития общих рабочих пространств получила государственную поддержку. В рамках правительственной программы госучреждение «Малый бизнес Москвы» открыл коворкинги в Северном, Восточном и Троицком административных округах столицы. В них, помимо аренды офисных помещений, можно получать консультации о поддержке со стороны государства. Пока услуги коворкингов платные, однако в ближайшее время планируется открыть бесплатные бизнес-офисы в Центральном и Южном округах¹⁰.

Для каждого из трех вариантов была разработана финансовая модель, соответствующая предложенным стратегическим вариантам, в рамках которой была проведена экспресс-оценка эффективности реализации проекта по созданию нового малого предприятия в сфере недвижимости. Анализ эффективности этих моделей проводился на базе сравнения следующих финансовых критериев:

- срок окупаемости проекта (*PP, Payback Period*);
- рентабельность инвестиционного проекта (*ARR, Accounting Rate of Return*);
- чистый дисконтированный доход (*NPV, Net Present Value*);
- внутренняя норма прибыли (*IRR, Internal Rate of Return*);
- дисконтированный срок окупаемости (*DPP, Discounted Payback Period*);
- индекс прибыльности (*PI, Profitability index*).

На основе проведенных расчетов был сделан вывод, что все предложенные варианты реализации проекта отвечают ключевым условиям и могут быть оценены как инвестиционно привлекательные. При этом наибольшим эффектом с точки зрения вышеприведенных финансовых показателей обладает модель реализации проекта на основе аренды рабочих мест в коворкинге. Результаты расчетов эффективности по данной модели представлены в таблице.

Таблица

Оценка эффективности проекта по созданию компании
по варианту «коворкинг»

Критерий эффективности	Значение
Чистая приведенная стоимость (NPV)	3, 604 млн руб.
Индекс доходности инвестиций (PI)	1,62
Внутренняя норма доходности (IRR)	79,8 %
Срок окупаемости (PP)	8 мес.
Дисконтированный срок окупаемости (DPP)	12 мес.
Коэффициент рентабельности (ARR)	38%

Однако данная модель не позволит в дальнейшем (в случае успеха) масштабировать бизнес и, следовательно, не даст тех конкурентных преимуществ, которые можно получить, используя альтернативные модели. Поэтому, учитывая тот факт, что второй по эффективности показала себя бизнес-модель на основе приобретения франшизы, была отобрана в качестве оптимальной смешанная бизнес-стратегия компании, которая предусматривает реализацию проекта в два этапа.

На первом этапе предполагается зарегистрировать юридическое лицо, разработать договорную документацию и деловые стандарты. Компания в составе четырех учредителей (генерального директора, исполнительного директора, юриста и бухгалтера) начинает свою деятельность на базе аренды рабочих мест и переговорных в коворкинге на территории клуба предпринимателей. На этот период к работе предполагается привлечение минимального количества наемных сотрудников (не более трех человек), в их задачи будут входить актуализация существующей клиентской базы, создание сайта компании, проведение анализа основных направлений работы и предлагаемых услуг на предмет эффективности, например на основе матрицы БКГ (*англ.* BCG-matrix). Отметим, что эта матрица, созданная основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном, является эффективным инструментом для стратегического планирования в маркетинге, предназначенным для анализа положения продуктов (услуг) на рынке с учетом спроса данной продукции и занимаемой компанией доли на рынке.

На втором этапе планируется масштабировать проект путем аренды офиса и приобретения франшизы известной компании

(предположительно, «Бест-недвижимость»). При этом переход с первого этапа на второй будет осуществляться максимально плавно, что позволит избежать перерывов в операционной деятельности. В течение примерно трех месяцев после открытия офиса и приобретения франшизы планируется сохранить рабочее место и переговорную на территории бизнес-клуба. Подбор и отбор основного персонала также будет осуществляться постепенно. Предложенная стратегия развития рассчитана ориентировочно на период в два года и в дальнейшем подлежит корректировке после проведения подробного PEST-анализа, основанного прежде всего на анализе внешней среды: текущих политических, экономических, социальных и технологических факторов развития экономики региона и рынка недвижимости. В дальнейшем необходимо принять решение о необходимости и целесообразности дальнейшего масштабирования бизнеса.

Реализация проекта в два этапа позволит не только использовать преимущества работы на базе коворкинга, но и даст возможность привлечь целевую аудиторию, которой близка идея снижения сопутствующих затрат, а также позволит наладить основные бизнес-процессы без привлечения кредитных средств. Уже на первом этапе необходимо реализовать следующие проектные шаги: заключение договоров с застройщиками для партнерской работы в целях обеспечения стабильного дохода; наладить документооборот компании; оптимизировать финансовую отчетность; создать яркий, запоминающийся сайт; наладить эффективную работу системы управления взаимоотношениями с клиентами CRM (Customer Relationship Management). Следует отметить, что система CRM представляет собой современную и востребованную практикой модель стратегического взаимодействия с клиентами в целях повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения уровня их обслуживания путем создания информационной базы о клиентах и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процессов и последующего анализа результатов.

В начале реализации второго этапа планируется приступить к подбору эффективной команды риелторов-профессионалов за счет предложения им системы оплаты «оклад + % за сделку». При том, что предложения с фиксированным окладом для риелторов появляются не часто, а сфера переживает сложные времена, это позволит привлечь в проектную команду высококвалифицированных профессионалов.

Возможность формирования команды и оптимизации бизнес-процессов уже на первом (менее дорогостоящем) этапе позво-

лит сократить адаптационный период при переходе ко второму этапу развития, уже после покупки франшизы. Как уже отмечалось выше, приобретение франшизы может дать дополнительное преимущество, так как позволит привлечь клиентов нового формата, более консервативных и ориентирующихся не столько на стоимость услуг, сколько на бренд, узнаваемость и репутацию компании. Это позволит одновременно повысить стоимость услуг в новом подразделении, а также перейти к реализации программы по внедрению обменных технологий. Такая программа является, с одной стороны, полноценным антикризисным инструментом, а с другой – в большей степени ориентирована на клиентов среднего и старшего поколения. Параллельно с этим не планируется отказываться от ведения деятельности на основе коворкинга: возможно выделение этого направления в отдельное подразделение под собственным брендом.

Таким образом, в результате примененного подхода мы получим и эффективную компанию-дискаунтер, ориентированную в большей степени на молодежную аудиторию, и классическую компанию, работающую под известным брендом. Это позволит не терять клиентов, ориентированных и на более дорогой, и на более дешевый сегмент услуг, а также эффективно перераспределять сотрудников в рамках компании в зависимости от того, с какой целевой аудиторией сотруднику удастся эффективнее работать.

Подводя итоги анализа результатов проведенного исследования, отметим, что на базе применения проектных инструментов была разработана новая объединяющая стратегия по открытию «антикризисного» агентства недвижимости нового формата, которое специализируется не только на сделках с жилой недвижимостью на вторичном рынке, но и нацелено на тесную работу с застройщиками. Примененный проектный подход позволил решить задачу минимизации затрат, в том числе и на содержание офиса, и оптимизации пакета услуг, предложив конечному потребителю тот продукт, в котором он нуждается сегодня в условиях снижения платежеспособного спроса.

После детального изучения рынка риелторских услуг был сделан вывод о том, что спрос на «бюджетный» продукт достаточно высок, особенно у молодого потребителя с активной жизненной позицией. Однако далеко не все готовы обращаться к частным риелторам без рекомендаций, рассматривая такое взаимодействие как рискованное. Обращаться в известную компанию и платить несколько сотен тысяч рублей комиссии они также неготовы. По-

этому компания, которая будет оказывать риелторскую услугу по стоимости, близкой к стоимости услуг частных риелторов, может стать для таких клиентов очень интересной и востребованной. В связи с этим в рамках деятельности компании планируется разработать линейку «бюджетных» услуг (юридическое сопровождение, консалтинг, тайм-риелтор, обменные технологии и пр.) и активно продвигать их через социальные сети, профессиональные и региональные интернет-форумы. Хочется также отметить, что такая услуга, как «тайм-риелтор», т. е. риелтор, в работе которого оплачивается не результат, а потраченное время, является новой экспериментальной услугой, которая ранее не была представлена на рынке.

Таким образом, в качестве основных направлений деятельности проектной команды нового агентства выделим:

- работу с застройщиками (за комиссионное вознаграждение);
- разработку бюджетного пакета по фиксированной цене, полное юридическое сопровождение и консалтинг для частных риелторов;
- реализацию программ «тайм-риелтор», риелтор с почасовой оплатой;
- оказание услуг по оформлению договоров, регистрации;
- обменные технологии.

Согласно данным социологических опросов, около 44% потребителей признали, что для них важны «бренд» компании и ее репутация на рынке. Реализация представленного проекта в два этапа и последующая покупка франшизы известной компании позволит привлечь тех потребителей, для кого репутация и имя компании стоят на первом месте. Это еще раз подтверждает правильность выбранной стратегии развития.

Примечания

¹ Аналитический портал «Индикаторы рынка недвижимости» (IRN) // Информационный портал межрегионального делового сотрудничества. [Электронный ресурс] URL: <http://http://www.irn.ru/> (дата обращения: 12.02.2016).

² Росреестр: Сайт Государственной службы регистрации кадастра и картографии [Электронный ресурс] URL: [http:// https://rosreestr.ru/site/](http://https://rosreestr.ru/site/) (дата обращения: 01.03.2016).

- ³ Центр информации и аналитики недвижимости (ЦИАН). [Электронный ресурс] URL: <http://cian.bz/> (дата обращения: 01.03.2016).
- ⁴ Росреестр: Сайт Государственной службы регистрации кадастра и картографии.
- ⁵ Аналитический портал «Индикаторы рынка недвижимости» (IRN).
- ⁶ Там же.
- ⁷ Центр Информации и аналитики недвижимости (ЦИАН).
- ⁸ Аналитический портал «Индикаторы рынка недвижимости» (IRN).
- ⁹ Росреестр: Сайт Государственной службы регистрации кадастра и картографии.
- ¹⁰ Все коворкинги Москвы. [Электронный ресурс] URL: <http://kudago.com/msk/list/vse-kovorkingi-moskvy/> (дата обращения: 01.03.2016).