

[Журнал "Коммерсантъ Секрет Фирмы", №5 \(330\), 01.05.2013](#)

Дом, дерево, человек



Александр Хайлис

Компания "Вудвилль" строит дома из деревянных панелей, но технология не пользуется спросом. Нужно увеличивать маркетинговый бюджет либо переориентировать производство, считают читатели "Секрета фирмы" и участники проекта Professionali.ru.

Текст: Екатерина Сирина

Производственно-строительная компания "Вудвилль" предлагает дома из деревянных стеновых панелей по немецкой технологии Massiv-Holz-Mauer (МНМ). В свое время крупный девелопер подписал контракт с Минобороны на возведение более 400 тыс. кв.

м малоэтажного жилья и решил построить завод в Воронежской области. В закупку оборудования и обучение персонала (300 человек) инвестор вложил около 700 млн руб. Однако монтаж оборудования был закончен только к концу 2011 года, поэтому заказ компания закрыла с помощью других подрядчиков, а завод остался без рынка сбыта. Панели, которые производит компания, состоят из перекрестно склеенных досок. Из панелей можно строить как дома для индивидуального проживания, так и многоквартирные здания высотой до трех этажей. Однако российские потребители практически не знакомы с технологией, позволяющей быстро возводить экологичные и экономичные в использовании дома. Кроме того, их себестоимость сравнима с себестоимостью домов из бруса и кирпича, к которым традиционно привыкли россияне. Стоимость квадратного метра дома "под ключ" (архитектурный проект входит в стоимость) у "Вудвилля" составляет около 30 тыс. руб.

В 2007 году, когда инвестор принимал решение о строительстве завода, рынок малоэтажного деревянного домостроения активно рос, однако сейчас он стагнирует. Мощность завода "Вудвилль" составляет 5 тыс. кв. м в месяц, но пока производство загружено на 10%. Генеральный директор "Вудвилля" Александр Хайлис пришел в компанию в 2011 году, его задача — начать возвращать деньги инвесторов. Для этого надо найти своего потребителя.

Основные усилия, которые предпринимает гендиректор, направлены на поиск крупных государственных и ведомственных заказов. Количество индивидуальных клиентов у компании пока невелико. С начала 2013 года Хайлис активизировал работу по продажам. Сейчас у "Вудвилля" около десяти дилеров в регионах, сейлз-менеджеры работают в Москве и Воронеже. Основным же каналом привлечения прямых клиентов служит интернет.

Компания ставит образцы домов в коттеджных поселках, участвует в выставках и семинарах, знакомит с технологией студентов-архитекторов. Но ее годовой бюджет на маркетинг и рекламу невелик и составляет 1,5 млн руб. Как найти своего потребителя, активизировать продажи и загрузить производство? За советами Александр Хайлис обратился к читателям **СФ** и участникам проекта Professionali.ru.

Автор проблемы

Александр Хайлис, генеральный директор компании "Вудвилль":

— Спасибо авторам решений, проделавшим большую работу, некоторым я даже готов предложить сотрудничество. Нам нужны сейлз-менеджеры, маркетологи, представители в регионах.

Многое из того, что советуют читатели, мы уже делаем, например строим "под ключ", причем в любых регионах страны. Критика и советы по сайту принимаются, спасибо. Впрочем, если реализовать все интересные идеи, сайт будет перегружен информацией.

Жесткие, но правильные вопросы задает Ирина Винникова, спасибо за критику Галине Мякенькой и Жанне Литвак. Но сегодня мы имеем то, что имеем. Выбор технологии, возможно, был не самым оптимальным решением для рынка. Однако у нее есть свои преимущества, наша задача — донести их до российского потребителя. Мы видим в ней большой потенциал. В то же время загружаем мощности изготовлением востребованной на рынке продукции, как советуют некоторые авторы.

Но развитие новых направлений требует инвестиций, а реализация многих предложений — серьезного бюджета, не всегда оправданного. Бюджеты будут, когда начнутся продажи. "Зрит в корень" Хамит Кадырбеков: быстрые объемы можно получить, только работая с госпрограммами.

Новых для меня идей в ответах участников, к сожалению, немного. Выделил решение Михаила Слободчикова. Хороший совет — выявлять районы, где невозможно многоэтажное строительство (вблизи аэродромов, в местах сейсмической неустойчивости). Шикарная идея строить плавучие дома. Много дельных советов у Евгения Антипанова, он хорошо описал принципы работы с дилерами. Не уверен, что идея кобрендинга с производителями кровельных материалов, инженерных коммуникаций и фундаментов реализуема, но, если партнеры найдутся, готовы пробовать.

Благодарен Станиславу Колоскову за советы по продвижению в интернете, а также ему и другим авторам за идею делать видеоролики о строительстве дома. Понравились советы Ирины Мельниковой по маркетингу, ее формулировка нашего УТП в виде трех "Э": экологичность, эксплуатационные характеристики, экономичность. Она, как и другие авторы, обращает внимание на сегмент загородных гостиниц, турбаз.

Отмечу системный подход в решении Святослава Печникова. Он четко описывает направления, в которых мы должны двигаться. Согласен с советом расширить линейку проектов площадью более 200 кв. м. Алексей Лисенко знает ситуацию в Воронежской области и подчеркивает, что надо предлагать не технологию, а готовые решения. Сергей Мекеда уверен, что воздействовать следует на эмоции и советует продавать дома звездам, а Антонина Соляник — сделать рекламу в виде песни.

Юлия Павленко выделяет кадровую проблему как одну из главных в отрасли, но реальных советов не дает. Благодарен Галине Шаргородской за поддержку технологии и готовность продвигать ее в Казани. Категорически не согласен с Натальей Ефремовой и Кристиной Родниной: к технологии нет недоверия. Ее просто не знают.

Практик

Михаил Деркач, руководитель направления "деревянное домостроение" ООО "Фининстрой":

— Я рад, что принял участие в "Банке решений", много полезного нашел и для себя. Мы занимаемся производством каркасных домов по канадской технологии MiTek и тоже сталкиваемся с необходимостью продвигать нашу технологию среди россиян, более привычных к домам из бруса и кирпича.



Фото: Коммерсантъ

Думаю, в ответах автор проблемы найдет все необходимое. Принимать же или не принимать решения, как замечает Даниил Чечулин, придется ему самому. Согласен с ним и другими авторами, что бюджета 1,5 млн руб. на маркетинг не хватит. Инвестор уже вложил в бизнес 700 млн руб. Иногда для того, чтобы не потерять деньги, надо вложить еще.

С другой стороны, понимаю руководителей "Вудвилля": расходы на содержание компании составляют несколько миллионов рублей в месяц. Проблема компании, как замечают Димитрий Иванов и Андрей Куракин, характерна для многих российских предприятий. Инвесторы вкладывают ресурсы в запуск производства, но игнорируют необходимость параллельно выстраивать систему маркетинга и продаж. В результате завод построен, персонал нанят, ему надо платить, а продаж нет.

В некоторых ответах прозвучало предложение выделить продажи в отдельную структуру. Это идеальный вариант, так работают компании на Западе. Одни производят, другие строят, третьи проектируют. К сожалению, не уверен, что он реализуем в России. Мы с удовольствием продавали бы только домокомплекты, но найти подрядчика, в качестве работы которого уверен, непросто. Поэтому строим сами.

Мне импонировали решения, содержащие системный подход и конкретные идеи. Решения профессионалов отрасли Димитрия Иванова и Дмитрия Куликовского — инструкция к действию. Высоко оценил вдумчивые ответы Дмитрия Войтюка, Михаила Слободчикова, Евгения Антипанова, Ирины Мельниковой, Игоря Яковенко.

Если бюджета на маркетинг нет, возможно, лучший путь (его предлагает группа студентов из Красноярска во главе с Анастасией Баталовой; Наталья Ефремова и Кристина Роднина) — переориентировать производство на то, что пользуется спросом, то есть дома из бруса и комплектующие, заборы и бани. И ждать, пока рынок будет готов воспринять новую технологию. Как каркасные, так и панельные технологии для России — экзотика. Когда рынок в стагнации, спрос на них падает ощутимее, чем на "классику".

Возможно, имеет смысл параллельно осваивать сегмент премиум, предлагая уникальные дома по высокой цене. Об этом пишут Дмитрий Куликовский, Андрей Лисовой, Дмитрий Мадьянов. Но, как замечает Куликовский, в этом сегменте дом должен подчеркивать статус владельца, нужны архитекторы, умеющие работать с аудиторией, а предложения "под ключ" — включать начинку "умный дом". Нужна подача продукта. Согласен с Денисом Мирошниченко: для расчетливого клиента нужны цифры, факты, доказательства.

Многие критикуют сайт компании. Не согласен, сайт неплохой. Но ему не хватает ориентации на потребителя.

Консультант

Евгения Пармухина, руководитель исследовательской компании Research.Techart:

— Большинство ответов мне показались слабыми, советы "изучайте потребителей, улучшайте сайт, занимайтесь маркетингом и давайте взятки, будьте смелее, креативнее и гибче" применимы в любой ситуации. Но перед авторами стояла задача решить конкретный кейс конкретной компании.



Практически никто не рассматривал конкурентную среду и особенности потребления. Авторам, попытавшимся разобраться с рынком и технологией, тем, кто думал над проблемой, а не с ходу писал "мысли на тему", я ставила более высокие оценки. Я выделила решения Натальи Ефремовой и Кристины Родниной, Дмитрия Куликовского, Дмитрия Иванова и Святослава Печникова.

Решение Натальи и Кристины я высоко оценила за хладнокровное предложение переориентировать производство. Совет непростой, но, возможно, лучший. Не уверена, что технология МНМ может иметь большой рынок сбыта и получит развитие в России. У нее свои преимущества и приверженцы, но для массового строительства есть более дешевые и популярные панельные технологии.

Для частного потребителя, как замечает Оксана Ермошенко (наши исследования это подтверждают), быстрота возведения не является ключевым фактором выбора. Экологичность, как пишут Никита Толмачев, Евгений Мезенцев и другие, может стать таким фактором для молодой аудитории. Но молодые семьи обычно покупают дома для постоянного проживания в ценовом сегменте до 20 тыс. руб. за 1 кв. м. Как пишет Даниил Чечулин, показавший хорошее понимание проблемы, нужно удешевить технологию как минимум на 20%.

Дмитрий Иванов приводит оценки объемов и характеристики ценовых сегментов рынка. Долю сегмента средний плюс (35-45 тыс. руб. за 1 кв. м) он оценивает в 4-8% рынка, долю среднего сегмента (25-30 тыс. руб. за 1 кв. м) — в 9-15% рынка. Пусть оценки приблизительны, но сегмент, на котором сейчас работает "Вудвилль", небольшой. Он стагнирует, в то время как рынок дешевого жилья медленно растет. На нем огромная конкуренция, у других технологий есть свои преимущества, не говоря уже о том, что дома из бруса и кирпича понятнее и привычнее для россиян.

Дмитрий Куликовский советует компании зацепить потребителя оригинальными дизайнерскими решениями, их позволяет реализовать технология. Вслед за Святославом Печниковым я обнаружила на немецком сайте создателей технологии примеры домов, способных "влюбить в себя". Такие же должны быть на сайте "Вудвилля", об этом пишут многие. Причем примеры реальных объектов, а не 3D-модели.

Понравилось, как мыслит Ирина Мельникова. Денис Мирошниченко предлагает на сайте, на форумах, на YouTube размещать ролики с краш-тестами. Чего только ни делают производители: поджигают стены, стреляют в них — и такие ролики всегда сильнее привлекают внимание.

Победитель

Димитрий Иванов, технический директор ПСК "Дом", г. Москва.

1. Современная технология — слабый аргумент на стагнирующем рынке. Определитесь с сегментом. Высшие ценовые сегменты малодоступны. Высокий средний и средний характеризуются небольшой емкостью, признаками совершенной конкуренции и большим выбором технологий. Средний низкий сегмент самый емкий, но работать на нем сложно.
2. Сформировать каталог предложений для каждого из сегментов. Для высшего ключевое преимущество — сроки. Для среднего и среднего высокого — 10-15 серий предложений "под ключ", преимущество — надежность компании. Для среднего низкого — две массовые серии.
3. Направить продвижение и PR на целевые сегменты. Интернет не для всех играет решающую роль. Выставочные дома на постоянных выставках привлекут внимание не только частных, но и риэлтеров. Потребителям важны готовые решения, а не технология. Использовать негативные отзывы о дешевом строительстве, статьи, форумы.
4. Стабилизировать дистрибуцию. На рынке b2c — работать с системой сертифицированных дилеров, услугами по строительству с контролем качества, аттестациями и страхованием рисков. На рынке b2b — применять административный ресурс, госпрограммы.

ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Место 1

Балл 26

Автор Димитрий Иванов

Компания ПСК "Дом"

Должность технический директор

Город Москва

Место 2

Балл 25

Автор Святослав Печников

Компания —

Должность индивидуальный предприниматель

Город Верей, Московская область

Место 3

Балл 23

Автор Михаил Слободчиков

Компания —

Должность специалист по маркетингу и рекламе

Город Новосибирск

Место 4

Балл 21

Автор Ирина Мельникова

Компания Новокузнецкий филиал Кемеровского государственного университета

Должность доцент кафедры менеджмента и маркетинга

Город Новокузнецк

Место 5

Балл 20

Автор Даниил Чечулин

Компания Байкальский банк ОАО "Сбербанк России"

Должность старший инженер-программист

Город Иркутск

Худшее решение

Уведомить персонал о сокращении, создать на предприятии эмоциональный шок. Сократить работников на 30-50%, расходы на персонал — на 30%. Оставить только преданных и горячо желающих вытащить компанию людей.

Слово для печати

Описание новой проблемы можно найти на нашем сайте в разделе "Банк решений" (www.kommersant.ru/sf/solutions.aspx). Свои решения можно прислать в редакцию, заполнив форму на сайте, или по почте (sf-idea@kommersant.ru) до **14.05.2013**. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства, компанию, где вы работаете, и должность. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, "Секрет фирмы" сообщит **03.06.2013**, тогда же мы объявим победителя конкурса.

Как оценивались бизнес-решения

Члены жюри выбирают несколько наиболее понравившихся им решений, которые детально обсуждаются. Затем три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от одного до десяти) по интегральному показателю — эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. Баллы, предоставленные экспертами, суммируются для каждого решения. Побеждает то, которое получило максимальный итоговый балл.