круглый стол

ПОДГОТОВИЛА **Юлия МИХЕЕВА** *miheeva@np-inform.ru* ФОТО **Юрий СЛАВЦОВ**

NSP НЕДВИЖИМОСТЬ И СТРОИТЕЛЬСТВО ПЕТЕРБУРГА

Offline и online встречи в Дискуссионном клубе NSP

Апартаменты: надежность важнее доходности

Судьбу апартаментов эксперты и участники рынка обсуждали 20 апреля за круглым столом, организованным NSP в коворкинге AVENUE-PAGE на Аптекарской. Спорили о том, как меняется состав покупателей и арендаторов, как сделать экономически обоснованным переход на долгосрочную аренду. Рынок меняется, и успешным будет тот, кто успеет предложить адекватный ситуации продукт.

Сейчас на рынке апартаментов Петербурга функционируют свыше 20 сервисных комплексов, в которых размещено 13 тыс. юнитов. По данным Nikoliers, до конца года будет введено в эксплуатацию еще около 12,5 тыс. апартаментов. Количество сертифицированных апарт-отелей, номера в которых находятся в управлении квалифицированных управляющих компаний, динамично растет. На данный момент на них приходится почти половина от объема рынка, или 5,4 тыс. лотов. Доминируют апарт-отели «три звезды» – 60%, или 3,2 тыс. лотов; на апарт-отели «четыре звезды» приходится более 25%, или 1,4 тыс. лотов; остальные объекты имеют сертификат «без звезд». «Сервисные апартаменты начинают напрямую конкурировать с гостиницами, – подчеркивает Евгения Тучкова, заместитель директора департамента консалтинга Nikoliers. – И уже сейчас рынок апартов вошел в ту стадию, которая требует новых решений, продуктов и конкурентных преимуществ».

КТО ЗАМЕНИТ ТУРИСТОВ

Внешние обстоятельства очевидно малоприятные. На иностранных туристов, в том числе и китайцев, надеяться не стоит, отмечает экономист Дмитрий Прокофьев. Внутренний туризм будет тоже ослаблен – из-за снижающихся доходов населения. Спрос покупателей и арендаторов становится ориентированным на базовые потребности: люди стремятся снять жилье поближе к месту работы. Но есть и новые тренды. Интерес к Петербургу проявляют предприниматели из регионов. Их, как правило, интересуют гибкие офисы, а также аренда жилья или апартаментов в центре или рядом с метро в ценовом диапазоне не более 25–40 тыс. рублей в месяц.

Состав арендаторов апартов меняется. С конца февраля из апартаментов начали активно съезжать иностранные корпоративные группы и представители IT-компаний. С такой ситуацией, например, столкнулся апарт-отель IN2IT у метро «Купчино», в котором проживали группы специалистов, работающих на предприятиях в промзоне «Шушары». «Стало ясно, что целевая аудитория нашего апарт-отеля должна быть значительно обновлена, – поделилась Марина Павлюкевич, генеральный директор PLG. – Хорошо, что начинается высокий туристический сезон, и краткосрочная загрузка, преимущественно за счет автобусных туров, нам пока обеспечена. В плане долгосрочной аренды не стоит сбрасывать со счетов значительный рост предложения квартир под сдачу. Апартам предстоит концентрироваться на тех сегментах, куда частники не дотянутся». Охотно арендуют апартаменты и отечественные предприниматели, живущие постоянно за рубежом и приезжающие в Петербург в деловые командировки. «Прежде такие люди предпочитали иметь собственную недвижимость в городе, теперь склоняются к аренде, – отмечает Карина Шальнова, генеральный директор RBI PM (входит в Группу RBI). – С учетом появления новых групп и новой целевой аудитории апарт-отели чувствуют себя лучше, чем гостиницы. Загрузкой наших объектов мы довольны», – добавила г-жа Шальнова.

СОКРАЩЕНИЕ СПРОСА

С начала апреля эксперты фиксируют общее падение спроса на покупку недвижимости, в том числе и апартов. «Уровень цен остается пока высоким, но объем продаж в апреле сократился примерно вдвое, – подтверждает Константин Сторожев, генеральный директор компании VALO Service. – Для инвесторов наступил период нестабильности и непрогнозируемости. Основной спрос исходит от тех, кто планирует сохранить деньги с некой долей доходности. Большинство выжидает, переориентировавшись на краткосрочные депозитные вклады. Интерес сохранится к проектам в высокой стадии готовности. Официально цены на апарты никто не снижает, но все стараются вводить разные варианты адаптивных финансовых схем – скидки, акции и пр. У нас основные позиции не поменялись. Мы сторонники «котлового» метода получения доходности, он стабильно дает приемлемый результат. У частников, которые управляют сами, риски растут, они оказались без надежных способов бронирования и продвижения. Из-за ухода Booking и Airbnb более значимой становится роль управляющих компаний в привлечение клиентов. Чем более централизован объект, тем лучше качество управления и сервисного обслуживания».

Главная проблема, с которой предстоит справляться участникам рынка недвижимости – рост себестоимости квадратного метра в условиях снижения ВВП и уровня доходов населения, уверен Антон Агапов, директор по развитию сети апарт-отелей YE'S. Но сервисные апартаменты останутся в числе наиболее понятных и доступных продуктов для инвестирования. На данный момент чистая операционная доходность действующих апартаментов YE'S составляет в среднем 6-7%. Спрос арендаторов на объекты сети стабильно высокий. «Наш апарт-отель на ул. Марата, например, загружен на 84%, и это в основном долгосрочная аренда, – уточняет Антон Агапов. – Конкуренция на рынке сервисных апартаментов будет только возрастать. И приоритетным фактором, который сможет обеспечить приемлемую доходность для собственников в условиях кризиса и ограничений, станет профессионализм управляющей компании». Среди перспективных направлений – развитие апарт-отелей в регионах и странах ближнего зарубежья. Особенно это актуально для «цифровых кочевников», которые не привязаны к конкретной локации.

Инвест-отель Orange Life! на улице Крылова в марте показал загрузку 78%, отель той же сети на Большой Московской – 65%. А вот спрос на покупку апартаментов резко упал, в том числе и из-за ухода социальных сетей, – подтвердила руководитель отдела продаж компании Дарья Боровицкая. Менеджерам предстоит наработать новые каналы привлечения клиентов. «Большие надежды возлагаем на партнерскую сеть агентств недвижимости, – говорит Дарья Боровицкая. – Ипотека для покупки апартаментов больше недоступна, инвесторы стали тщательно рассчитывать экономику проектов. Мы снова превращаемся в рынок покупателей, которые к тому же не спешат закрывать сделки».

ГК «ПСК» готовит в ближайшее время ввод двух объектов, к операционной деятельности в компании планируется приступить в июле-августе. «У нас уже есть некоторые договоренности с корпоративными клиентами и со студенческим сообществом; думаю, спрос со стороны туристов на краткосрочную аренду также не исякнет, – считает Сергей Софронов, коммерческий директор ГК «ПСК». – Люди по-прежнему будут приезжать в Петербург на отдых. По продаже сервисных апартаментов мы хорошо отработали первый квартал – с февраля по март рост оказался взрывным. Инвесторы бежали пристраивать деньги, куда только можно. В апреле спрос «просел» примерно на 50-60%, но это было прогнозируемо. В дальнейшем рынок ждет снижение объема предложения в новых проектах. Что бы там ни говорили, текущая ставка проектного финансирования составляет от 18 до 23%. И это сильно скажется на конечной стоимости и сроках реализации проектов. А средняя цена в 244 тыс. рублей за квадратный метр – далеко не предел».

«За первый квартал продажи по России у нас выросли на 50%, – отметила вице-президент Becar Asset Management Ольга Шарыгина. – Свою роль играет релокация. Несмотря на все трудности, мы видим интерес инвесторов к зарубежной недвижимости для получения пассивного дохода и диверсификации активов». Так, Becar запустил в Дубае первый корпус коливинга You&Co и почти сразу получил загрузку 100%. Дополнительные источники операционного спроса возникают не только в деловом, но и спортивном секторе. В новых реалиях спортсмены будут вынуждены тренироваться преимущественно в России, и их нужно где-то размещать. «Наибольший пессимизм пока вызывает краткосрочная аренда – загрузка по данному направлению в апарт-отелях колеблется от 40 до 50%», – добавила Ольга Шарыгина.

ДЕВЕЛОПЕР КАК ПСИХОТЕРАПЕВТ

«Портрет покупателя изменился еще в прошлом году, когда к нам пришли клиенты, пытающиеся заработать на росте цен на недвижимость, – отмечает Анна Любимова, руководитель отдела маркетинга ГК «Евростройка». – А то, что они получали еще и некоторый рентный доход, было для них приятным бонусом. Сейчас интерес к последним свободным в нашем проекте апартаментам проявляют те, для кого критично важно, что объект уже готов. Они воспринимают такую недвижимость как защищенный актив с наименьшей долей риска. Комплекс находится в центре Васильевского острова, две трети резидентов его выбрали для долгосрочного пребывания. Такой объект наиболее устойчив в плане доходов от аренды. Формат современного доходного дома, аналога западного рентного кондоминиума, имеет смысл развивать как отдельный инвестиционный продукт».

«У нас средний показатель загруженности в месяц составляет 70–75%, что дает довольно приятную доходность от апартов, – заметил Николай Антонов, генеральный директор «МТЛ Апарт» (входит в ГК «Бестъ»). – Чему нас научил кризис? Прежде всего, не декларировать гарантируемую доходность – российский рынок непредсказуем. Перспективы же по расширению апарт-сетей сохраняются в других регионах России, например, в Новосибирске».

«Наш проект апарт-отеля «Начало» реализуется по проектному финансированию с эскроу, – говорит Кирилл Рузанов, гендиректор и партнер управляющей компании «Начало.Сервис». – Банк выделяет финансирование по графику, хотя продажи сейчас упали. Главный вопрос – когда на рынке закончится период выжидания со стороны инвесторов. Потому что спрос практически замер. Раньше у нас по ипотеке закрывалось до 80% продаж, сейчас немногие сделки проходят со 100-процентной оплатой. Интерес проявляют региональные покупатели, которые таким образом «паркуют» деньги. Мы считаем , что любой наш инвестор – это потенциальный амбассадор бренда, а самый важный ресурс сейчас – информация. Поэтому мы активно поддерживаем с дольщиками связь через телеграм-чат, в котором есть представители отдела продаж, девелопера, УК, чтобы инвесторы получали свежую информацию и не переживали, что стройка встанет, застройщик исчезнет, а условия изменятся незаметно для них самих».

По словам Яна Бобрышева, инвестора и специалиста по восстановлению исторических зданий ГК «Реновация», рынок апартов компании, безусловно, интересен: «Хотя мы не хотим специализироваться на чем-то одном и рассматриваем различные направления в стройке. В последние месяцы компания озаботилась закупками стройматериалов и оборудования: «Скупали кровельные покрытия, лифты, оконный профиль и все остальное, чтобы закрыть потребности строительства на ближайшие полгода. В дальнейшем сориентируемся по обстоятельствам». Напомним, с декабря компания VALO в качестве fee-девелопера реализует апарт-отель UNO на Лиговском проспекте, где инвесторами выступают Степан Цепалкин и Ян Бобрышев.

ПОЛЕЗНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

В рамках дискуссии обсуждались и перспективы обеспеченности рынка новыми IT-технологиями, особенно с учетом ухода ведущих ресурсов по бронированию недвижимости. По словам Игоря Пигина, технического директора компании «Эделинк», невозможно «к лету» разработать новый Booking или PMS по управлению сервисными апартаментами – быстро заместить такие сервисы не получится. Но те компании, у кого есть серьезные наработки в этой сфере, смогут эффективно продолжить работу. Из сиюминутных задач внезапно актуальными оказались решения по экономии бумаги: заменить электронной записью кассовые чеки, договоры или регистрационные карты гостей. Из долгосрочных – перспективны разработки проектов делового времяпрепровождения и досуга в сервисных апартаментах. Неровность вызывают не технологические трудности, а неопределенность, в том числе и по уходу IT-компаний с отечественного рынка.

Подводя итоги, участники круглого стола согласились, что нынешняя, весьма драматичная перенастройка экономики влечет за собой существенное сокращение туризма и – как следствие – перераспределение целевых аудиторий и потоков клиентов, арендующих апартаменты, гостиницы и жилую недвижимость. Для покупателей формируется обязательный уровень безопасности: объекты должны быть достроены и функционировать, рисковые проекты остаются за бортом. В то же время усиливается конкуренция за инвесторов с депозитными краткосрочными вкладами и другими видами бизнеса. Неоспоримыми преимуществами апартов остаются гибкость, базовые потребности по аренде недвижимости, возможность привлекать более широкие слои нанимателей и малая закредитованность проектов.

интервью БЕСЕДОВАЛ **Дмитрий СИНОЧКИН** *n-peter@mail.ru*

Карина Шальнова:

«Инвесторы спрашивают не про максимизацию прибыли, а про надежность источника»

Апарт-отели въехали в кризис трижды. Когда формат только начинался, случились Крым и первая волна санкций. Потом вирус на полтора года приземлил туризм по всему миру. Недавние события поставили перед отельерами очередные нерешаемые задачи. Но апарт-отели выживают, не собираются закрываться и даже развиваются. О нюансах антикризисной стратегии рассказывает Карина Шальнова, генеральный директор компании RBI PM (входит в Группу RBI).

Какая стратегия вам сегодня представляется эффективной?

Если оглянуться назад, на время, которое теперь представляется спокойным... В принципе, привыкаешь даже к постоянным переменам; когда несколько недель чего-то не происходит – начинаешь ждать. Последние два месяца все развивается непредсказуемо, мы живем в каком-то турбулентном рынке. Я перешла во многих процессах на ручное управление. Это касается оперативных задач, ценообразования. Сейчас самое главное (и самое эффективное) – готовность и способность быстро реагировать на изменения. Контролировать, насколько это возможно, текущую ситуацию.

> *Я перешла во многих процессах на ручное управление. Это касается оперативных задач, ценообразования. Сейчас самое главное (и самое эффективное) – готовность и способность быстро реагировать на изменения. Контролировать, насколько это возможно, текущую ситуацию.*

Это универсальный рецепт?

Не все могут работать, постоянно держа руку на пульсе. Когда нельзя «отпустить» ситуацию, это выматывает. А сейчас невозможно по-другому. Раньше у нас были планерки раз в неделю, и цены мы могли менять и согласовывать раз в неделю – сейчас в два, в три раза чаще. А то и каждый день. Стратегия – контроль в ручном режиме.

Есть и плюсы. Сегмент апартов именно сейчас активно развивается, как никогда ранее. Ставки по ипотеке выросли, и те, кто, может быть, хотел приобрести жилье, сейчас вынужден отказываться от покупки и рассматривать другие варианты, включая аренду. Кроме того, теперь люди уже знают, что такое апартаменты: это качественное проживание, качественный сервис, не нужно заморачиваться с оснащением, можешь выехать, когда захочешь. Больше появилось адептов этого формата – людей, которые хотят жить именно в апарт-отеле.

Стало ли больше тех, кто покупает для себя, кто хочет жить постоянно?

Это не к нам. У нас ведь даже не комплексы апартаментов, а именно сервисные апарт-отели. Это продукт, полностью заточенный на инвестиционную составляющую.

Если сравнивать апарт-отели и гостиницы, то гостиницы всегда были ориентированы на тур-группы. А они сейчас либо стали очень дешевые (если речь про внутренний туризм), или их нет совсем. А вот апарт-отели оказались более маневренными. Номера в апарт-отеле могут сдаваться и на сутки, и на длительный срок. И в этом сегменте средне- и долгосрочная аренда по факту заменила туристические группы. Только в гостинице (без кухонь) никто не может жить месяц и более, а в апарт-отеле все это есть. И он способен обеспечивать в течение года нормальную загрузку примерно на том уровне, который закладывался в бюджет. Показатели выполняются, этот продукт выигрывает по основным позициям.

На какие группы, кроме отсутствующих туристов, сегодня ориентирован ваш продукт? Что это за люди?

В начале года мы проанализировали состав наших гостей. И для себя сделали установку: 30-40% – это корпоративные клиенты. Мы активно работаем с этой группой, у нас хорошая доля таких гостей.

А что это за «корпораты», из каких отраслей?

Вот не хотелось бы конкретизировать, давать подсказки нашим возможным конкурентам. Скажу в общем: из тех отраслей, которые и в сегодняшней ситуации активно работают. Кроме того, сохранился медицинский туризм. У нас есть договоренности с некоторыми фондами, с центрами репродуктивной медицины. Есть ВПК – их представителям по-прежнему необходимо бывать в Петербурге... Образовательные поездки в мае неизбежно активизируются, хотя и на меньшем уровне, чем раньше.

То есть это не столько туристы, сколько те, кто приезжает с определенными целями: по работе, лечиться, учиться и так далее. Но и туристы тоже есть. Особенно на Невском – из-за локации. На Московском больше студентов, и это комфорт-плюс, а не бизнес-класс, как на Невском. У нас загрузка на длинные майские праздники – 98%.

Но насколько платежеспособными будут эти новые группы – студенты, абитуриенты или те жители регионов, которые переезжают в Петербург? Будут ли они арендовать апартаменты? В чем их преимущество перед жилой арендой?

Мы не боимся конкуренции с жилой арендой. Арендовать квартиру на месяц – это очень хлопотно. Практически невозможно! При платежа (риелтору, месячную ставку и депозит). Выехать на какое-то время и снова вернуться в ту же локацию – сложно, надо еще постараться найти вариант. Не всем нужно жить год – многие приезжают на месяц, на два-три. Это и есть наша аудитория. Средний срок проживания в апарт-отеле – три-четыре месяца. Найти на такой срок квартиру, и чтобы в ней все было – это проблема. Основные преимущества апартов (в сравнении с жильем): отсутствие посредников и комиссии, возможность выехать-выехать когда тебе хочется или когда нужно. И хозяин не будет ходить-проверять и не заявится вдруг с сообщением, что к нему приехал племянник, и вам надо, извините, срочно выметаться, искать другое жилье...

В жилой аренде все время надо общаться с какими-то людьми. А у нового поколения другая установка! Вижу это даже по своим сотрудникам: прошу кому-то позвонить, а они пишут в WhatsApp и ждут ответа...

Люди хотят коммуницировать с узким кругом, по своему выбору. Или уж по необходимости. Но уж точно – не с собственником жилья. В этой реальности апарты удобнее.

Кроме того, у нас есть преимущество локации. И мы не планируем строить «тысячники» на окраинах.

Меняются модели, но остаются базовые потребности. Требования к площади, инфраструктуре, бытовой технике могут меняться. Но базовые потребности – удобство и безопасность – остаются. При этом рынок жилой аренды безопасность арендаторам обеспечить не может – разве что в бизнес-классе, и то не всегда.

> *Мы не боимся конкуренции с жилой арендой. Арендовать квартиру на месяц – это очень хлопотно. Практически невозможно! Три платежа (риелтору, месячную ставку и депозит). Не всем нужно жить год – многие приезжают на месяц, на два-три. Это и есть наша аудитория.*

Но в основе спроса все же остаются туристы. Традиционно считается, что российский турист тратит много меньше, чем европейский. И даже меньше, чем китайский...

Да, это так. Если сравнивать с китайскими туристами – почти столько же.

Как рассказываете инвесторам про снижение дохода? И как они это воспринимают?

Если сравнивать с 2019 годом – бесспорно, средний чек на ADR (Average Daily Room Rate – средняя цена проданных номеров за ночь) упал. С этим ничего не сделаешь. Иностранцев нет – а их у нас было до 50%. Но сейчас мы все – и инвесторы тоже – оказались в ситуации, когда доходность не то чтобы неважна (она всегда важна), но главное – другое. У нас изначально был консервативный инвестор. И он в основном думал про то, как сохранить, а не как побольше заработать. Не надо его сравнивать, например, с венчурным инвестором – это совсем разные люди. Даже психотип разный. Инвестиции в «квадратные метры» стабильны. И сейчас люди интересуются: а как и что вы сделаете, чтобы я из месяца в месяц получал доход? Не про максимизацию прибыли спрашивают, а про надежность источника.

Покупатели стали осторожнее. Спрашивают: вот теперь не работает Booking – как же будете сдавать? Но в концепции управления апарт-отелями изначально было заложено преимущество перед гостиницами: мы и раньше старались ориентироваться на прямые продажи. Управление – низкомаржинальный бизнес, надо все время сокращать затраты. И вся наша маркетинговая стратегия и до кризиса строилась вокруг прямых продаж. Уход Booking'а дал дополнительный стимул этому процессу.

Людям стало сложнее. Раньше: хочу поехать в какой-нибудь город... Зайду на Booking, выберу, посмотрю отзывы, забронирую. Это удобно, это привычно, мы все консерваторы. Теперь, когда это все накрылось, открываешь «Яндекс. Карты», выбираешь, переходишь на сайт объекта (это если все нормально настроено). Бронируешь...

Инвесторы спрашивают: как вы без агрегаторов? – Да прекрасно! Больше будем зарабатывать. Меньше тратить.

Конечно, в публичном пространстве идет сравнение доходности апартаментов, например, с депозитами, но волатильность такова... Было 23%, потом стало 17%, и мы не знаем, куда придем. Все настолько нестабильно, но чтобы заработать на финансовом рынке, надо обладать железными нервами.

Спрашивают: какие есть доходные программы, как вы работаете при закрытых границах – обычные вопросы, это раньше они были необычными. Интересуются тем, какая ситуация на действующих объектах. Важно, что у нас есть личный кабинет инвестора. Насколько я знаю, ни одна управляющая компания такого не сделала, хотя думают многие.

> *На первый план выходят вещи, которые позволяют человеку почувствовать себя частью чего-то большего, вечного. Или даже отвлечь, успокоить. Делиться впечатлениями, общаться, находить новые знакомства. Это сверхзадача. Мы движемся в сторону создания мастерской талантов, где будут представлены молодые художники, может быть, музыканты.*

У вас ведь есть и строящийся объект...

Мы в нулевой стадии в проекте ARTSTUDIO M103. Предугадывая ваш вопрос об импортозамещении: когда все это началось, наши специалисты так перекручивались, что оплатили сантехнику на 100%, и она уже отгружена. Это к вопросу о стратегии и контроле: был такой челлендж, и надо было очень быстро все делать. И у нас есть сборные сантехнические кабины – их делают на заводе, завод в России. Мы об этом тоже подумали.

Создавая продукт, мы закладываем в проект базовые материалы. При необходимости их можно быстро заменить. Конечно, будут позиции, которые придется пересматривать. У всех. Пока мы в нулевом цикле – можно все пересмотреть. У нас сдача запланирована на второй квартал 2024-го.

Апарт-отель – технически более сложный продукт, по сравнению с квартирой. А есть люди, которые готовы сейчас, на ранней стадии, покупать ARTSTUDIO M103?

Да, у нас есть сделки. Конечно, меньше, чем в начале года. Сейчас остались те, кто не успел «припарковать» свои деньги. Но и они заканчиваются, все девелоперы отмечают снижение спроса...

В апарт-отелях RBI всегда был сильный креатив и даже некоторая театральность в подходе к организации и оформлению пространства. Вы на это делали ставку. В изменившейся ситуации этот принцип сохраняется? Или «музы молчат»?

Ни в коем случае. Наоборот. На первый план выходят вещи, которые позволяют человеку почувствовать себя частью чего-то большего, вечного. Или даже отвлечь, успокоить.

Шесть лет назад, когда проект первого ARTSTUDIO только задумывался, моей основной идеей было создание пространства в формате «паблик арт». Где будут проходить круглые столы, лекции, презентации, какие-то мастер-классы. И люди, которые живут в апарт-отеле, будут чувствовать себя частью этого арт-движения, артистического мира. Делиться впечатлениями, общаться, находить новые знакомства. Это сверхзадача. Мы движемся в сторону создания мастерской талантов, где будут представлены молодые художники, может быть, музыканты. ARTSTUDIO Moskovsky – это уже действующий проект. Он получился из графического, плакатного выражения идей ленинградского модернизма. Мы поняли: это круто выглядит, но нужен интерактив. Тут появился режиссер Семен Александровский, который уже ставил с нами спектакль «Фаза зеркала» в ARTSTUDIO Nevsky, с идеей сериального аудиоспектакля «Письмо из Петербурга». Его герои – Дягилев, Маяковский, Блок, Хармс и другие известные люди начала века. Их письма близким и составляют спектакль, который разворачивается для каждого гостя, в каждой комнате, во всех номерах отеля. Тема может быть связана с каким-то предметом. Если Q-код на сейфе – отрывок будет про деньги. На кухне – про чаепитие... Но дело не в теме, а в том, что этот люди создали что-то новое, прекрасное.

И в каждом номере есть конверты, бумага. Можно написать письмо близким...

И его отправят «Почтой России»?

Да, мы наклеим марки и отнесем на почту. Ходим туда каждый день. Для меня это личное. Есть письма моих родителей, я их перечитываю, плачу. Письмо, написанное ручкой, совсем непохоже на электронное. Чувствуешь, в каком настроении человек его писал. Представляете: адресат в другом городе спускается к почтовому ящику, достает конверт, открывает его. А на конверте – наш логотип! Это же круто.

Похоже, вы считаете, что красота и искусство относятся к базовым потребностям человека?

Ну, если с моей помощью красоты в мире хоть чуть-чуть прибавится, я буду считать, что все не зря...