

**Иван Черемных
Данил Солошенко**

**ТА САМАЯ
УПРАВЛЯЮЩАЯ
КОМПАНИЯ ДЛЯ
ДЕВЕЛОПЕРА**

**КАК ОРГАНИЗОВАТЬ
РАБОТУ СЕРВИСНОЙ
КОМПАНИИ**

МИФ Бизнес

Иван Черемных

**Та самая управляющая компания
для девелопера. Как организовать
работу сервисной компании**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2017

УДК 643.01
ББК У544.1

Черемных И. В.

Та самая управляющая компания для девелопера. Как организовать работу сервисной компании / И. В. Черемных — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2017 — (МИФ Бизнес)

ISBN 978-5-00146-648-2

В своей новой книге авторы систематизировали опыт девелоперов, создававших управляющие компании, описали все подводные камни, эффективные и неработающие способы взаимодействия в цепочке «застройщик – управляющая компания – собственники жилья». Это руководство для девелоперов, которые хотят сохранить свой продукт на высоком уровне, создать комфортную среду для проживания и превратить клиентов в амбассадоров своего бренда. А также трансформировать управляющую компанию из балласта в успешную бизнес-единицу и мультипликатор продаж, тем самым создавая конкурентный и привлекательный рынок управления домами в масштабах всей страны. Книга будет также полезна руководителям и сотрудникам управляющих компаний. Благодаря ей они по-новому смогут посмотреть на устоявшиеся рабочие процессы и на перспективы внедрения искусственного интеллекта в сферу ЖКХ, а также на автоматизацию управления домом и оказания услуг.

УДК 643.01
ББК У544.1

ISBN 978-5-00146-648-2

© Черемных И. В., 2017
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2017

Содержание

Вступительное слово	8
Введение. Зачем девелоперу управляющая компания	9
Получение обратной связи от покупателей и улучшение новых объектов	10
Дополнительная реклама и продажи по рекомендации	12
Маркетинговый аргумент	13
Повторные продажи	14
Минусы	15
Дополнительные расходы	16
Головная боль топ-менеджеров	17
Раздел 1. Экономика	18
Управление домами как бизнес	18
На старте создания сервиса управления домами	19
Конец ознакомительного фрагмента.	20

Иван Черемных, Данил Солошенко

Та самая управляющая компания для девелопера

Как организовать работу сервисной компании

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Иван Черемных, текст, 2020

© Данил Солошенко, текст, 2020

© ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2020



Многое из того, что написано в этой книге, – про нас, про нашу управляющую компанию. Будь эта книга под рукой, нам было бы гораздо проще создать компанию с высоким уровнем сервиса. Но ее не было, и мы набивали шишки, проходя этот путь самостоятельно, обходясь без помощи. Наконец-то эта книга появилась (все основные шаги в ней прописаны, если что-то добавлять, то только частности), и благодаря ей у тех наших коллег, которые только начинают двигаться к построению высокосервисной компании, этот путь окажется проще.

Игорь Синькевич, генеральный директор УК «Управление комфорт» (входит в Группу RBI)

Новая книга от команды «Манн, Черемных и Партнеры» детально рассказывает о процессе создания сервисной компании с нуля. Для девелоперов, только начинающих осваивать сервисное направление, книга станет отличным пособием, а те, у кого оно уже работает, смогут найти ряд интересных идей по развитию. Важно понимать, что обслуживание клиентов не заканчивается на передаче квартир. Если вы хотите сохранять с ними долгосрочные отношения, нужно позаботиться о том, чтобы жителям было удобно и приятно пользоваться вашим продуктом, в нашем случае домами и всем, что их окружает. И тогда довольный клиент превратится в лучшего продавца и промоутера вашей компании.

Искандер Юсупов, коммерческий директор компании «Унистрой»

Невероятно полезная и актуальная в сегодняшних реалиях книга. В условиях стремительного развития продукта девелопмента и роста конкуренции на рынке жилья услуги по качественному проживанию остаются «бедной родственницей» в большой девелоперской семье. Команда «Манн, Черемных и Партнеры» собрала и систематизировала передовые практики управления домами. Уверен, что за этим сегментом рынка большое будущее и совместные усилия продвинутого девелопмента России смогут сделать этот

бизнес высокорентабельным, а также поднять качество услуг управления домами.

Всеволод Глазунов, директор по маркетингу LEGENDA Intelligent Development

Прекрасная книга о сложном, написанная очень понятным и доходчивым языком. Общие этапы взаимодействия управляющей компании с девелоперами, собственниками, городскими организациями прописаны очень верно. Мне кажется, у авторов должна созреть идея еще одной или, может быть, нескольких книг об управляющих компаниях. Это напрашивается само собой: «Раскройте, пожалуйста, все описанные процессы более детально». Прекрасно! Очень качественный, а главное необходимый не только в нашей отрасли, контент!

Екатерина Лисовская, генеральный директор отельного оператора PLG

Вы держите в руках идеальную книгу для девелопера, перед которым стоит выбор: создавать собственную управляющую компанию или нет. Здесь вы найдете советы, как сделать управляющую компанию открытой, современной и технологичной, а также множество полезных лайфхаков, с помощью которых сможете монетизировать управление домами.

Александра Гулева, генеральный директор управляющей компании ProHome

Одна из ключевых точек роста девелопмента – сбалансированность. Сбалансированность между продуктом и сервисом. Сбалансированность между стоимостью продукта и стоимостью владения. Сбалансированность в коммуникациях с клиентом. Обеспечить ее – задача непростая, и залогом успеха здесь является «бесшовность» между застройщиком и управляющей компанией.

Если вы собираете команду, выстраиваете бизнес-процессы, ориентированные на создание ценности в девелопменте, очевидно, вам необходим симметричный механизм в управляющей компании. И вот тут все застройщики сталкиваются с отсутствием понятного алгоритма: все понимают, что нам нужно антиЖКХ, но как этого добиться?

Иван и Данил написали очень полезную и невероятно актуальную книгу. По сути это готовая рецептура по встраиванию управляющей компании в цепочку создания ценности. Многие вещи кажутся очевидными, но инерционный путь до них занял бы годы, оттого эта книга вдвойне полезна!

Всеволод Иванов, директор компании «УралДомСтрой»

Вступительное слово

Команда «Манн, Черемных и Партнеры» регулярно выезжает с девелоперами в туры по стране и за рубеж, где осваивает технологии управления, продаж, маркетинга и строительства. В одной из таких поездок нам посчастливилось поговорить с Алексеем Загребельным – основателем и генеральным директором R. Evolution (Латвия). Алексей сказал важные слова: «Мы делаем клиента счастливым. От момента продажи ему идеи и концепции дома до момента, когда он начинает в нем жить».

Сегодня задача девелопера – не только построить и продать недвижимость, но и обеспечить комфортную жизнь ее покупателям. Мы еще поговорим о том, какие смыслы вкладываем в это емкое слово «комфорт».

Мы писали об этом в нашей первой книге [«Та самая книга для девелопера»](#), а нынешним изданием хотим облегчить жизнь застройщиков: ответить на вопросы, которые связаны с работой управляющей компании.

Управляющая компания должна быть своя? Или отдать эту задачу другим?

Как организовать работу сервисной компании?

Кто и как должен ею управлять?

Кому она должна подчиняться?

Какие задачи должна решать?

Какие могут быть форс-мажоры в работе управляющей компании и как действовать в этих случаях?..

Мы хорошо знаем эту тему и как жители, и как консультанты.

Мы часто слышим эти вопросы от наших клиентов, видим разные практики, подходы и истории, связанные с работой управляющих компаний, – ужасные и восхищающие...

Уверены, книга «зайдет» читателю – собственнику девелоперской компании, генеральному директору, коммерческому директору, руководителю и сотрудникам фронт-офиса любой управляющей компании. Она послужит катализатором столь необходимых изменений в этом направлении.

Дополнительная прибыль девелопера – это работа на перспективу, в том числе в рамках управляющей компании. Пусть это сложно, но интересно. И такую возможность упускать нельзя никак.

Читайте, делайте, улучшайтесь!

Авторы

Введение. Зачем девелоперу управляющая компания

Начнем с ключевого вопроса: зачем девелоперу нужна управляющая (или сервисная) компания?

Продукт девелопмента существенно трансформировался за последние годы. Во многих проектах появились дворы без машин, подземные паркинги, благоустроенная территория, современное инженерное оборудование, видеонаблюдение, охрана и прочее.

Эти улучшения и «фишки» проектов дают девелоперу больше возможностей при продвижении и большую добавочную стоимость при продажах. Кроме того, все, что было построено и введено в эксплуатацию, необходимо обслуживать, поддерживать на нужном уровне, оправдывая ожидания клиентов.

И сделать это возможно только в том случае, если состав, периодичность и качество услуг управляющей компании заранее просчитаны, оцифрованы и согласованы с клиентами (жителями).

Итак, управляющая (сервисная) компания поможет девелоперу в решении четырех важных задач.

1. Получение обратной связи от покупателей и улучшение новых объектов.
2. Повышение удовлетворенности и лояльности жителей, превращение их в адвокатов бренда.
3. Маркетинговый аргумент при продаже.
4. Обеспечение дополнительных и повторных продаж.

Рассмотрим их детальнее.

Получение обратной связи от покупателей и улучшение новых объектов

Получая объективную обратную связь от жителей, девелопер может улучшать свои будущие объекты, делать их качественнее, лучше, привлекательнее, экономичнее.

Жителям не нравятся планировки? (Скоро в нашей серии мы выпустим книгу про планировочные решения.)

Не «зашли» отделка и ремонт?

Излишними оказались архитектурные решения, которые застройщику представлялись важными?

Никому не нравятся МАФы?

Шумные лифты?

Неудобные МОПы?

Много квартир на этаже?

Дверь одной квартиры открывается в дверь другой?

Плохая геометрия комнат?

Нефункциональная кухня-гостиная?

Недостаточно света в квартирах?

Большие, но неэффективные коридоры в квартирах?

Когда застройщик получает такую обратную связь от жителей, он может корректировать текущие и будущие объекты, устранять недостатки, делать дома и жилые комплексы лучше, «обезжиривать» их.

«Обезжиривание» – это снижение себестоимости проекта за счет исключения или уменьшения неценных для покупателя решений. Например, исключение нефункциональных квадратных метров, за которые клиент не готов платить (коридор площадью 8 квадратных метров, длинный и узкий, без возможности разместить места для хранения), или отказ от трех фонтанов во дворе (подобные «фишки» появляются, как правило, из-за амбиций, фантазий или непрофессионализма проектировщиков).

«Обезжиривание» помогает клиенту:

- уложиться в бюджет (есть на покупку недвижимости три миллиона рублей – клиент купил не квадраты, а нужный для жизни функционал);
- быть довольным покупкой: «высокая ценность за приемлемые деньги»;
- сократить коммунальные расходы: не платить за бесполезные квадраты и другие излишние для него решения в продукте (например, за лишний лифт, отапливаемый чердак, радиаторы отопления на каждом этаже).

«Обезжиривание» применимо не только к квартирам, но и к домам, а также к жилым комплексам.

При «обезжиривании» проектов (квартир, парковок и коммерческой недвижимости) стоит убирать все:

- излишнее («Как клиент будет пользоваться этим во дворе, подъезде или в квартире?»)¹;
- ненужное («Готов ли клиент платить за это?»);

¹ Например, большой газон (как поле) во дворе; большая входная группа, которую после заставляют диванами; большой коридор (или большое количество коридоров) в квартире.

- подозрительное («Будет ли клиенту реальная польза от этих решений?»)².

Рекомендуем вам прочитать книги [«Доставляя счастье»](#) Тони Шей и [«Обнимите своих клиентов»](#) Джека Митчелла – вы найдете в них много отличных примеров, как нужно «обнимать» ваших покупателей и жителей.

² Речь идет о таких спорных решениях, как: 1) ограждение дома или квартала (без учета архитектурных и технических решений); 2) датчики движения в подъезде (сегодня предпочтение отдают экономичному диодному освещению, а датчики срабатывают с задержкой); 3) освещение территории по датчику освещенности, а не таймеру.

Дополнительная реклама и продажи по рекомендации

Управляющая компания помогает быстро решать возникающие задачи и моментально реагировать на появляющиеся проблемы. Кроме того, благодаря ей растет удовлетворенность жителей – они превращаются в адвокатов и амбассадоров бренда, начинают рекомендовать и советовать ваши объекты родственникам, коллегам, приятелям, знакомым и даже незнакомым людям, а также начинают защищать вас и вашу репутацию – онлайн и офлайн.

Вы сможете использовать отзывы довольных, счастливых жителей в рекламе (печатной, в аудио- или видеороликах), в информационных и маркетинговых материалах, в социальных сетях.

Вы можете приводить потенциальных покупателей новых объектов в те дома, которые построили и которыми управляет ваша сервисная компания, и показывать, а не просто рассказывать, как у вас все отлично организовано и как счастливы ваши жители.

По нашим оценкам, рекомендации жителей дают от 3 до 40 % объема продаж новой недвижимости. Когда вы знаете стоимость своего прямого лида, подсчитать выгоду от хорошей работы управляющей компании становится просто.

Плюс: управляющая компания помогает поддерживать дом и территорию в том виде, в каком это предусматривал проект (например, организовав косметический ремонт в подъезде после заезда жителей, ремонт спортивных и детских площадок и т. д.). Люди живут в доме мечты, который они выбрали и за который заплатили. А если проблема и возникает, то она оперативно решается. Девелопер, благодаря собственной управляющей компании, выполняет свои обещания, его бренд капитализируется.

Маркетинговый аргумент

Многие девелоперы при продаже квартир заостряют внимание клиентов на наличии именно своей управляющей компании. И это действительно весомый и сильный аргумент. Покупатель квартиры (особенно опытный) понимает, что намного быстрее и удобнее будет решать проблемы проживания с управляющей компанией девелопера, а не с «чужой конторой».

Повторные продажи

Довольные и счастливые жители не только рекомендуют вас другим – они продолжают покупать у вас недвижимость, жилую и коммерческую, для себя или своих близких: детей, внуков, родителей.

Когда вырастают их семьи, они переезжают в более просторные квартиры.

Когда вырастает их благополучие, они перевозят поближе к себе родителей, покупают квартиры детям.

Если жители недовольны вашими объектами и работой управляющей компании, они выберут другого застройщика. Нет счастья у жителей – нет новых денег у девелопера.

Эффективная управляющая компания делает жителей вашего дома счастливыми.

Итак, своя управляющая компания поможет девелоперу в решении ряда важных задач. Вы сможете:

1. Получать оперативную и объективную обратную связь от покупателей и на ее основе улучшать, «обезжиривать» будущие объекты.
2. Благодаря повышению уровня удовлетворенности превратить жителей в адвокатов и ценителей бренда, увеличить количество продаж по рекомендации.
3. Усилить привлекательность своего предложения, повысить его ценность.
4. Обеспечить повторные продажи, снизить стоимость лидогенерации.

Зная все про (плюсы) наличия своей управляющей компании, давайте посмотрим и на contra (минусы).

Читаем дальше.

Минусы

Для полноты картины посмотрим и на минусы наличия своей управляющей компании: это дополнительные расходы и, как следствие, головная боль руководства компании.

Дополнительные расходы

Чтобы организовать свою управляющую компанию, девелоперу придется:

- выделить дополнительные площади;
- нанять сотрудников;
- проводить разные активности;
- инвестировать в маркетинг управляющей компании;
- инвестировать в обустройство клиентских зон;
- поддерживать дом и территорию в хорошем состоянии, пока управляющая компания налаживает процессы и упорядочивает финансовые потоки, – и все это из своего бюджета.

Увы, управляющие компании редко бывают рентабельными. А первый год после сдачи зачастую работают в минус. Но у нас есть технологии, которые позволяют сделать этот бизнес не балластом для основной девелоперской деятельности, а самостоятельной, интересной и прибыльной компанией (мы поговорим об этом в разделе «Экономика»).

Головная боль топ-менеджеров

Когда управляющая компания – часть девелоперского бизнеса, собственник, генеральный директор, коммерческий директор и директор по маркетингу всегда будут в курсе текущих проблем жителей.

И их придется решать.

Игнорировать эти проблемы нельзя – это репутационные риски в краткосрочной перспективе и отсутствие повторных продаж в будущем.

У самой сервисной компании могут возникнуть проблемы. Если вырастет дебиторская задолженность, ей сложнее будет выполнять обязательства перед сотрудниками; это может спровоцировать текучку кадров и приход менее компетентных специалистов. Подобные проблемы – кадровые, административные, организационные, бюджетные – необходимо решать, а это время, нервы, усилия.

Мы убеждены, что отдать управление проданными домами другим на аутсорс – это сценарий «продать и забыть».

А есть более интересный вариант – «продали и в ответе». Это трудный выбор, но он принесет плоды: рост экспертности, любовь клиентов и сделки в долгосрочной перспективе. Этот путь – для тех компаний, которые планируют еще долго и много строить в городе и в регионе.

Раздел 1. Экономика

Управление домами как бизнес

Возможно ли сделать управление домами прибыльным делом?

Каким может быть доход?

Может ли управление домами существовать как самостоятельный прибыльный бизнес?

Увы, девелоперы, когда создают управляющую компанию, такими вопросами не озадачиваются. Скорее ими движет желание сохранить продукт девелопмента и поддержать удовлетворенность клиентов на высоком уровне, а также заработать на повторных сделках с лояльными клиентами и увеличить объем «рекомендательных» сделок. Это ключевые ценности управляющей компании для собственников девелоперского бизнеса.

НО.

Управляющая компания должна и может зарабатывать: она способна стать доходным бизнесом, дающим своим сотрудникам возможность развиваться и приносящим дивиденды своему бенефициару. Однако для этого потребуются трудиться каждый день и прилагать много усилий.

На старте создания сервиса управления домами

Запуск управляющей компании потребует инвестиций.

1. Необходимо найти офис или выделить под него подходящее офисное помещение на первом этаже, сделать ремонт.

В офисе нужно предусмотреть ресепшен, комфортную зону ожидания для клиентов, детский уголок. Клиентоориентированность офиса управляющей компании не должна уступать офису продаж девелопера. Это поможет наладить бесшовную коммуникацию девелопера и управляющей компании в глазах клиента, даст нужную синергию для повторных продаж.

2. Закупить необходимую мебель, технику, программное обеспечение (потребуется система учета на уровне 1С и CRM для контроля эффективности работы сотрудников).

3. Вероятно, домов, которые управляющая компания приняла на баланс в самом начале своей деятельности, ей будет недостаточно для покрытия расходов на зарплату управленческого персонала. Следовательно, необходимо будет предусмотреть компенсацию данного разрыва. Чтобы оптимизировать затраты, на этом этапе подключите персонал девелопера к задачам управляющей компании: поддержка со стороны бухгалтера, экономиста, юриста, маркетолога, HR-службы не только сократит расходы, но и адаптирует ритм и качество работы этих направлений сервисной компании под девелопера. Подробнее о выборе оптимальной структуры и построении команды читайте в [разделе 2](#)

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.