

Иван Черемных  
Данил Солошенко

# ТА САМАЯ УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ ДЛЯ ДЕВЕЛОПЕРА

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ  
РАБОТУ СЕРВИСНОЙ

**КОМПАНИИ**

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua)

# Оглавление

Вступительное слово .....	13
Введение. Зачем девелоперу управляющая компания .....	15
Получение обратной связи от покупателей и улучшение новых объектов .....	16
Дополнительная реклама и продажи по рекомендации .....	20
Маркетинговый аргумент .....	21
Повторные продажи .....	22
Минусы .....	25
Дополнительные расходы .....	25
Головная боль топ-менеджеров .....	26
Раздел 1. Экономика .....	29
Управление домами как бизнес .....	29
На старте создания сервиса управления домами .....	30
Управление зрелой сервисной компанией .....	32
Тарифы: как их определять и как менять .....	36
Дебиторская задолженность. Правила работы .....	47
Дополнительные услуги. Как и на чем зарабатывать? .....	57
На чем еще зарабатывать? Гарантийные обязательства дewelопера .....	64
Выводы .....	66
Раздел 2. Структура компании и персонал. Отладка бизнес-процессов .....	67
Условия создания собственной управляющей компании .....	73
Знакомство с собственниками квартир и нежилых помещений ....	76
Формат запуска .....	80
Руководитель управляющей компании .....	88

Организационная структура .....	97
Штатный персонал или подрядчики на аутсорсинге .....	110
Алгоритм обработки клиентского обращения и маркеры качества .....	113
SLA. Что это? И для чего нужно? .....	124
Автоматизация и цифровизация .....	131
Взаимодействие с контролирующими органами .....	138
Аварии и форс-мажоры .....	140
Выводы .....	144
Раздел 3. Сервис и клиенты .....	145
Выстраивайте коммуникации заблаговременно .....	145
Управление отношениями с клиентами .....	152
Исследование удовлетворенности и лояльности жителей .....	173
Выводы .....	179
Что дальше? Вместо заключения .....	185
COVID-кризис .....	185
Масштабирование. Маркетплейс .....	186
Уберизация .....	188
Послесловие .....	193
Об авторах .....	195
Полезные книги .....	197
Приложение 1. Маркеры качества .....	198
Приложение 2. Правила добрососедства .....	200
Приложение 3. Правила проведения отделочных работ .....	201
Приложение 4. Примеры бизнес-процессов девелоперской компании «УралДомСтрой» и управляющей компании «Парус» (Ижевск) ....	203
Приложение 5. Технологическая карта клининга помещений .....	210

# 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 упустить 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 бóльшую 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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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



«Обезжиривание» — снижение  
себестоимости проекта за счет  
исключения или уменьшения  
неценных для покупателя решений.

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?»)<sup>1</sup>;

---

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

- ненужное («Готов ли клиент платить за это?»);
- подозрительное («Будет ли клиенту реальная польза от этих решений?»)<sup>2</sup>.

## 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

---

<sup>2</sup> 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.

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.

Довольные и счастливые жители  
продолжают покупать у вас  
недвижимость, жилую и коммерческую,  
для себя или своих близких:  
детей, внуков, родителей.

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.

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.