

# Предисловие

## «Лига ЖКХ»

Книга посвящается Сергею Сотонину, которого не стало в период ее написания. Если бы не он, не было бы ни этой книги, ни «Лиги ЖКХ», ни существующей платформы Сбер.Дома.

Создатель «Лиги» — Илья Сотонин, который когда-то с отцом начал обслуживать свой собственный многоквартирный дом. Все делалось для себя. Этот принцип стал базовым при развитии компании. Житель квартиры — главный клиент «Лиги». Не застройщики, не коммунальщики, не сотрудники. Весь опыт «Лиги ЖКХ» собран в этой книге, цель которой очень проста — сделать счастливее всех жителей многоквартирных домов.

Как итог — дома в Екатеринбурге начали массово переходить под управление «Лиги ЖКХ». Это не понравилось местным игрокам, и тогда на основателя компании начали давить. Его машину сожгли. Это же пытались сделать с офисом. В один из дней на Илью было совершено нападение. Тем не менее добро всегда побеждает, и сегодня «Лига ЖКХ» — один из лидеров рынка в Екатеринбурге и уже управляет домами в Москве и Санкт-Петербурге.

Отличительная особенность «Лиги ЖКХ» — наличие информационной системы Doma.ai, которая сделала управление домами абсолютно прозрачным для всех. Эту систему оценил Сбер и в 2021 году приобрел контрольный пакет, чтобы совместно с Ильей создать платформу по управлению домами Сбер.Дома.

# Архитектурно-брендинговая компания DeVision

Создание этой книги началось в компании DeVision в период формирования стандартов строительства для компании «Ленстройтрест». Поэтому мы благодарим команду «Ленстройтреста» за возможность сформулировать очень много вещей, которые принесут пользу не только им, но и застройщикам на всей территории СНГ.

Создатель компании DeVision — Илья Пискулин, который много лет работает в области маркетинга и продаж застройщиков. Сейчас Илья возглавляет компанию, которая проектирует, брендирует и выводит на рынок жилые комплексы. За все время работы у компании сформировалось понимание, что качество управления жилым комплексом зависит от того, как он построен. Во многих проектах жители обречены на то, чтобы сталкиваться с неухоженностью и дискомфортом из-за ошибок, допущенных при проектировании. Чтобы такого не было, мы собрали в этой книге все наши решения. Таким образом мы хотим помочь застройщикам, а также тем, кто занимается благоустройством и реновацией, ставшей столь актуальной для современной России, не допускать ошибок, за которые жители нашей страны платят своим комфортом.

# Введение

## О роли УК

Процесс принятия решения о покупке квартиры сейчас существенно усложнился. Раньше на него влияли по большей части продукт, цена и продвижение. Сейчас на продажи колоссальное влияние стала оказывать работа управляющей компании (УК).

### Причин несколько

- Сарафанное радио обрело силу.

Прежде сарафанное радио было лишено инфраструктуры: не существовало какого-то места, в котором люди массово говорили бы о жилом комплексе. Плохие слухи могли ползти о любом проекте, но в реальности они не подтверждались. Форумы были скудны, а застройщик мог легко отработать большую часть несистемных отзывов. Сейчас все изменилось. Клиент, собираясь купить квартиру, не только ищет эксперта, будь то риелтор или знакомый семьи, разбирающийся в строительстве, но и легко находит отзывы местных жителей. Причина поиска отзывов проста: жилье подорожало, денег у людей стало меньше и к покупке квартиры они относятся все внимательнее.

- Появились КОТы и проекты, которые продаются дольше срока строительства.

Раньше жилые комплексы (ЖК) были маленькими и часто продавались на ранних этапах. Соответственно, причин вкладывать силу и энергию в работу с проектом после продаж не было. Закончив один проект, девелопер переходил на другой — через дорогу — и говорил, что «здесь все будет иначе». Сейчас темпы продаж замедлились, проекты укрупнились, и, собираясь покупать квартиру в очередном доме какого-либо девелопера, люди заходят с «ревизией» в первые дома, а также на сайты, на которых общаются жильцы.

- Жители стали потребительскими террористами и лишают девелоперов клиентов.

Люди более подкованы юридически и порой занимаются откровенным потребительским терроризмом, беря в заложники ваших покупателей, которым «приставляют к горлу» плохие комментарии, как бы говоря вам: «Не сделаешь, как я хочу, — не будет у тебя больше клиентов, всех распугаю». Одни приходят на приемку квартир с юристами, а другие обращаются к ним в процессе эксплуатации. И от того, как пройдет общение с УК по какому-либо сложному вопросу, зависят дальнейшие действия жителя.

- Люди лишают девелопера уже зафиксированной прибыли, и этот процесс неконтролируем.

Первый пункт взаимодействия УК и застройщика — гарантийные обязательства. У застройщика они длятся ни много ни мало пять лет. Во всяком случае, по некоторым составляющим. Как вы понимаете, за пять лет с домом в России может произойти много плохого. От того, как УК работает с жителями, зависит, получит ли застройщик судебные иски на компенсации и доделки. Большая часть судебных разбирательств начинается потому, что люди не умеют разговаривать. Поэтому УК в сохранении денег и репутации застройщика играет важнейшую роль.

- Счастливые жители дают новых клиентов.

Стали популярны соцсети, и люди, живущие в хороших ЖК, часто рассказывают о своем счастье, и у их подписчиков появляется желание приобрести жилье. Если жителей что-то беспокоит, то они не могут сфокусироваться на своем счастье и девелопер недополучает лидов от сарафанного радио.

# Почему УК важна

## **В первую очередь важна удовлетворенность**

Если мы изучим все исследования в области лояльности (это когда о нас говорят хорошо), то обнаружим, что первый шаг к лояльности — удовлетворенность. Клиент о нас ничего никому не рассказывает хорошего, но и не говорит плохого. Он лишь знает, что мы делаем, и его это устраивает. Все исследования показывают, что за удовлетворенность отвечает простое профессиональное исполнение своих обязанностей. Нам это говорит о том, что первый шаг к лояльному жителю — не ребрендинг УК, не праздники для жителей с блинами и чучелами, а наведение порядка в работе. Полы моются, придомовая территория подметается. Люди не испытывают лояльности к профессиональному исполнению наших обязанностей, поскольку считают это нормой.

## **Дальше — лояльность**

Исследования лояльности утверждают: есть три вещи, которые делают компании, чьи клиенты лояльны к ним.

### 1. Снятие усилий с клиента.

Это когда мы делаем за клиента то, что он мог бы сделать сам. В качестве примера можем привести такое решение: УК сама покупает футбольный мяч и сдает его жителям в аренду, а им не нужно его покупать. Такое действие носит характер заботы, и людям это нравится.

## 2. Решение проблем до их наступления.

Иногда мы знаем, что жителю грозит какая-нибудь неприятность, но ждем, когда она произойдет, и только тогда реагируем, спасая ситуацию. Это не добавляет клиенту счастья. Если мы звоним ему, поскольку он не отогнал машину от дерева перед грозой, то это его восхищает и он становится лояльным. Это действие из области беспокойства. Беспокоится только неравнодушный, а мы ценим тех, кто к нам неравнодушен.

## 3. Хорошее человеческое общение.

Мы всегда идем в УК, когда что-то случилось. Люди хотят быть услышанными, и важно, чтобы с ними общались как с пациентами. Общение в наших больницах недалеко ушло от общения в нашей полиции, и это огорчает пациентов едва ли не больше, чем нехватка лекарств и некомпетентность врачей.

Как вы поняли, за лояльность главным образом отвечают люди, и работать так, как описано, просто руководствуясь стандартом, невозможно. Чтобы УК работала верно, у нее лучше всего должна работать функция HR, позволяющая принимать правильных сотрудников. Не родит свинья бобренка, поэтому если вы взяли не того человека и заставляете его делать то, в чем он не видит смысла (в силу его внутреннего устройства и воспитания), то у вас ничего не получится.

Именно тому, как добиться лояльности и удовлетворенности жителей, а также тому, как замерять эти показатели, посвящена данная книга.

# Алгоритм создания УК

Не рекомендуем брать «крепких хозяйственников» с опытом в ЖКХ: чаще всего они уже испорчены и к созданию сервиса непригодны.

После того как вы ответили себе на вопрос, зачем вам создавать свою управляющую компанию, можно приступать.

Как мы говорили, основной капитал управляющей компании — это долговременные хорошие отношения с жителями. Поэтому вам в первую очередь нужно подобрать директора, который сможет собрать команду, готовую создавать такие отношения. Это основа всего. Подробнее об этом мы говорим в главе о комьюнити-менеджере (управляющем).

Управление жилыми домами — лицензируемая деятельность. Поэтому вам следует получить лицензию. Это просто: директору необходимо сдать экзамен в органе государственного жилищного надзора и получить квалификационный аттестат. Процесс похож на сдачу экзамена на получение водительского удостоверения. Лучше прорешать все билеты два-три раза, и затруднений со сдачей не возникнет. После получения аттестата вы подадите заявление на выдачу управляющей компании лицензии. На новую компанию, у которой еще нет домов, лицензию выдадут без проблем.

Для старта, если у вас до 2000 квартир, хватит команды из одного директора, который будет выполнять функции комьюнити-менеджера, двух хаусмастеров со специализацией в сантехнике, одного хаусмастера со специализацией в электрике, дворников, уборщиков. Большую часть функций, таких как контакт-центр, выставление квитанций, контроль качества, юридическая поддержка и бухгалтерский учет, рекомендуем отдать на аутсорс.

Итак, главное, что вы должны понять: первый шаг к созданию собственной УК — это желание. Не желание получить поменьше гневных отзывов, которые сторонняя организация переведет на вас, а желание поддерживать тот стиль жизни, который вы задумали в ЖК в самом начале. Вы должны действовать, руководствуясь целями, а не проблемами. Только так во главу вы поставите правильного человека, поскольку создадите в УК управляемый процесс в соответствии с видением проекта. Если же руководствоваться проблемами, то вы поставите руководителю задачу в духе «Сделай, чтобы там все было нормально». Но этого недостаточно. Вы должны проработать с ним ваше видение его деятельности так же глубоко, как прорабатывали то, как будут в ЖК жить люди, как прорабатывали концепцию с архитектором.