



ARE

ACADEMY OF REAL ESTATE

ЦЕНТР ОБУЧЕНИЯ
НАВЫКАМ ДЕВЕЛОПМЕНТА
И УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ



МАРКЕТИНГ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ. ТЕКУЩАЯ ПРАКТИКА

Шевчук Елена Викторовна
GVA Sawyer, Партнер, Вице-президент по коммерческой недвижимости

Маркетинговый анализ рынка

Рынок капитала



Массовый отток иностранного капитала. Зарубежные игроки уходят в сегмент покупки готовых объектов;

В 2016 г. только 5% сделок от общего объема инвестиций в недвижимость было совершено с участием иностранного капитала.

В 2016 году наблюдается низкая активность девелопмента.

В Москве объем инвестиций за 2016 год составил 3 755 млн долл., из них только порядка 860 млн долл. было инвестировано в недвижимость в 4Q 2016 г., что на 33% меньше, чем в предыдущем квартале.

Резкая концентрация сделок в столичном регионе;

В стране около 20-22% просроченных кредитов на строительство зданий и сооружений;

Маркетинговый анализ рынка

Макроэкономика



С 2013 года наблюдается двукратный рост инфляции. Впервые за последние 15 лет потребительский спрос снижался два года подряд. В 2016 г. в структуре оборота розничной торговли удельный вес пищевых продуктов, включая напитки, а также табачных изделий составил 48,7%, непродовольственных товаров - 51,3% (как и в 2015 г.).

В 2015 г. рост цен на товары самый высокий за 10 лет, не считая 2009 год;

В 2016 г. снова отрицательный рост ВВП – минус 0,5% (рецессия). Дефицит бюджета составил 3,6% от ВВП. Прогноз на 17 г. - незначительный рост (~ 1,2%), практически – стагнация.

Рынок недвижимости будет продолжать испытывать давление за счет сжимающегося спроса и дефицита кредитных средств;

В условиях высокой инфляции и ограниченности кредитных ресурсов, реализовываться в недвижимости будут проекты с гарантированным финансированием (те господдержкой);

Замораживание рублевых цен на фоне высокой инфляции приведет к девальвации недвижимости.

Экономика страны находится в начале новой нисходящей волны. Уровень жизни в стране будет снижаться.

Вероятность вернуться к показателям 2014 года есть не ранее 2020-2025 гг.

Маркетинговый анализ рынка

Предложение, основные тенденции рынка

Основные показатели	2016 г.	2015 г.	2014 г.	2013 г.	2012 г.
Оборот розничной торговли, трлн. руб.	28,13 (сокращение на 5,2% в сопоставимых ценах)	27,6	26,30	23,00	21,30
Объем предложения в качественных ТЦ по итогам периода, GLA ^[1] , тыс. кв.м	6 410	5 636	4 890	3 913	3 629
Общий объем открытых ТЦ, GLA, кв.м	530	19 800	750 000 (16 ТРЦ)	284,0	284,5
Общий объем заявленных к вводу торговых площадей, GLA, тыс. кв.м	260-300 (до конца 17 г.)				
Уровень вакантных площадей, %	12,5%	8,3%	6%	1-1,5%	2%

^[1] GLA (Gross leasable area) – общая арендопригодная площадь

Маркетинговый анализ рынка

Рынок торговли. Прогноз

Доля свободных площадей по текущим объектам в 2017 г., вероятно, снизится примерно до 10-11%. Однако при условии запуска заявленных объектов средний уровень вакансии может возрасти до 15%. Наиболее вероятно – сохранится исходный показатель вакансии.

Объем потребления сохранится на уровне 2016 г, возможно с незначительным ростом.

Возможен рост арендных ставок в «прайм» объектах во второй половине 2017 г.

Будет продолжаться «заморозка» строительства торговых объектов в высококонкурентных городах.

Наиболее активно развиваются и продолжают - продовольственные супер/гипер маркеты, детские развлекательные центры, дисконт магазины, алкомаркеты, некоторые форматы общепита.

В 2016 г. на рынок вышли 11 новых брендов, тренд сохранится.

В перспективе, наиболее успешные форматы ТРЦ – районные. Есть пустые ниши в новых районах города, а также точечные площадки с хорошим торговым потенциалом.

Как отдельный сегмент формируется концептуальное наполнение торговой инфраструктурой новых жилых микрорайонов.

Маркетинговые тенденции формирования концепций новых объектов



ТОРГОВЫЕ ЦЕНТРЫ:

- Спрос на площади, соответствующие международным стандартам
- Увеличение средних площадей реализуемых проектов
- Увеличивающаяся роль сектора развлечения
- Мультифункциональность комплексов
- Реструктуризация сетевиков
- Развитие рынка франшиз
- Возрастающее значение личного автотранспорта
- Специализация ТЦ
- Реконцепция и ребрендинг существующих ТЦ

КРИЗИС: Качественные изменения при выборе объектов арендаторами



ТОРГОВЫЕ ЦЕНТРЫ

- Более тщательное изучение местоположения. Отказ от имиджевых магазинов – ориентирование прежде всего на показатели прогнозируемой посещаемости;
- Предпочтение уже работающим объектам с ротацией арендаторов;
- Предпочтение объектам с четкой грамотной, выдержанной концепцией
- Реальные арендные ставки, полностью рассчитанные от предполагаемой прибыли. Нет переплаты за местоположение объекта или арендуемого помещения в объекте;
- Требования к высокому подтвержденному предварительными договорами проценту заполняемости объектов. Обязательное наличие основных «якорных» арендаторов;
- Оценка известности и надежности «якорных» арендаторов.

Качественные изменения при выборе объекта посетителями

Предпочтения покупателей при выборе ТЦ:

- Повышение требований покупателей к качеству объектов
- Возрастающее значение комфортности пребывания в ТЦ
- Возрастающее значение личного автотранспорта – высокие требования к паркингу
- Мультифункциональные или специализированные ТЦ
- Развитие Интернет торговли

Следовательно:

Обязательные услуги – повышение комфортности пребывания посетителей в ТЦ:

- Комфортные галереи с зонами отдыха, включающими точки общественного питания, кафе, зоны Wi Fi
- Удобный паркинг
- Навигация

Дополнительные услуги - могут повышать комфортность ТЦ в целом, а следовательно и лояльность посетителей, и при этом могут быть самостоятельными «якорями»:

- Ресторанный дворик, фуд-корт, например в Мегах, где посетители проводят значительное количество времени и им необходима возможность отдохнуть и перекусить, фуд-корт выступает в качестве инфраструктуры;
- Бытовые услуги
- Салоны красоты, SPA
- Детская развлекательная зона/развлекательный центр. Детская развлекательная зона, например может быть вспомогательной в ТЦ, чтобы у родителей была возможность оставить ребенка на некоторое время под присмотром, чтобы потратить большее время на покупки. Также детский центр может стать самостоятельным «якорем», привлекающим в ТЦ дополнительных посетителей;
- Гардероб.

Концепция проекта



Торговый центр - это группа торговых и сопутствующих предприятий, специально подобранных и размещенных согласно единой концепции для достижения синергетического эффекта, расположенных на одном участке в одном или нескольких зданиях, объединенных единым архитектурным решением и общим управлением, соразмерных обслуживаемой торговой зоне, с адекватной парковкой^[1] и благоустроенной окружающей территорией.

Концепция торгового центра - это специализация, позиционирование торгового центра на определенный сегмент рынка и на группы целевых потребителей.

- Концепция предусматривает изложение четырех основных параметров торгового центра:
- Целевые группы потребителей;
- Тип торгового центра;
- Специализация;
- Якоря (магниты).

Тип торгового центра и основная специализация являются взаимозависимыми параметрами, а специализация, в свою очередь, предопределяет выбор якорей.

ИСТОЧНИК: International Council of Shopping Centers, ICSC Shopping Center Definitions

^[1] Отношение числа парковочных мест к 100 кв. м арендопригодной площади называется парковочным индексом. Рекомендуемый парковочный индекс в торговых центрах в США - от 4 до 5.

Концепция проекта



Торговая Зона (Зона Обслуживания) - это географическая территория, на которой проживает большая часть обслуживаемого торговым предприятием населения. В пределах торговой зоны выделяются три зоны (подзоны), в пределах которых проживает «опорные», «тяготеющие» и «перспективные» покупатели центра. Эти зоны имеют следующие названия и характерные особенности:

- Первичная торговая зона;
- Вторичная торговая зона;
- Третичная (периферийная) торговая зона.

Первичная Торговая Зона – это географическая территория, на которой проживает большинство потенциальных покупателей центра, обеспечивающих 60-80% его оборота (выручки), что примерно пропорционально проценту количества покупателей.

Вторичная Торговая Зона охватывает территорию, на которой проживают 15–20% потенциальных покупателей центра.

Третичная или Периферийная Торговая Зона – наиболее обширная зона обслуживания, с которой могут приезжать около 5–10% постоянных покупателей центра.

- Границы зоны обслуживания определяются несколькими факторами: типом торгового центра (прежде всего размером и ассортиментом товаров и услуг), доступностью его местоположения – отсутствием физических (природных и техногенных) препятствий, наличием конкурентных объектов и ограничениями на дорожное движение.
- Мировая практика исследования процессов функционирования торговых центров, опирающаяся на большой массив статистических данных, позволяет, зная тип торгового центра, однозначно задать границы его зоны обслуживания временем транспортной доступности.
- Необходимо отметить, что зона обслуживания торговых центров - не математически определяемое понятие. Зона обслуживания зависит не только от времени доступности, но и от общей привлекательности центра, его архитектурного образа, объема ассортимента, качества торгового обслуживания и услуг, комфортности всего процесса посещения центра, эстетической привлекательности интерьеров и многих других факторов.

Концепция проекта



Якорь (магнит) - крупное торговое предприятие (оператор) с известной торговой маркой, находящее на территории торгового центра на правах арендатора или имеющее в собственности торговые помещения (здания), привлекающее в торговый центр большое количество посетителей (покупателей). Коммерческая сущность «магнитного» оператора – достижение двойного результата: 1) масштаб занимаемой торговой площади, в несколько раз превышающий размер помещения для рядового арендатора и 2) привлечение дополнительного количества покупателей, превышающее нормальное их количество на единицу торговой площади.

- Применительно к российской практике якорем может называться торговое предприятие, занимающее от 1 500 кв. м торговой площади. Предприятия, занимающие меньшую площадь, но выполняющие те же функции, могут именоваться мини-якорями. В отдельных случаях функции якоря могут выполнять и другие предприятия или их комплексы (фуд-корты, мультиплексные кинотеатры и т.д.), а также не коммерческие объекты (например, станции метро, городские достопримечательности, главные торговые улицы, центральные площади и т.п.), притягивающие большое количество посетителей, генерирующие интенсивные – в том числе транзитные - человекопотоки.
- Важно понимать, что якоря, как правило, имеющие льготные условия аренды, несмотря на это, положительно влияют на экономику торговых центров. Генерируя потоки посетителей, они позволяют пользоваться этими потоками более мелким предприятиям, значительно увеличивая их выручку от продажи товаров и услуг. Таким образом, снижение арендных ставок для якорей компенсируется их повышением для остальных предприятий. При правильном планировании «якоренные» торговые центры приносят больший арендный доход, чем центры без якорей.
- **Рыночный Потенциал (Емкость) Торговой Зоны** - способность рынка к абсорбции (поглощению) рассматриваемого продукта (товаров, услуг).
- **Синергетический эффект** - явление, характеризующееся повышением привлекательности торгового центра в результате сочетания в нем однопрофильных (специализированные торговые центры) или разнопрофильных (универсальные торговые центры) предприятий, которые порознь функционировали бы менее эффективно.

Тип торгового центра	Концепция	Общая площадь, кв. м	S уч., га	Типовые якорные арендаторы		Доля якорных арендаторов в общей площади	Первичная зона обслуживания, км	Минимальное необходимое кол-во жителей в первичной зоне, чел.	Время в пути на личном автотранспорте, мин.
				Кол-во	Тип				
Микрорайонный/ Районный торговый центр	Доступность для местных жителей	3 000 - 10 000	1-6	1 и более	Супермаркет	30 - 50%	0,5	3-40 тыс.	5 -10
Окружной торговый центр	Представлены основные группы товаров, доступность для местных жителей	15 000-35 000	4-16	2 и более	Дискаунтер, супермаркет, косметика и парфюмерия, хозяйственные товары, большие специализированные/ дискаунтеры, торгующие бытовой техникой	40 - 60%	5 - 10	40-150 тыс.	10 – 20
Региональный центр	Представлены основные группы товаров, модная одежда и обувь (обычно это молл)	35 000-75 000	16-40	3 и более	Универсальный магазин, в котором представлены все типы товаров, универсальный магазин -дискаунтер, модная одежда, массовые марки	50 - 70%	8 -25	От 150 тыс.	20
Супер-региональный центр	Аналогично региональному центру, но имеет большее число марок и более широкий ассортимент	>75 000	25-50	3 и более	Универсальный магазин, в котором представлены все типы товаров, модная одежда, массовые марки	50 - 70%	25 - 40	От 300 тыс.	30

Концепция проекта



Наиболее известными форматами торговых центров являются:

- *Специализированный торговый центр (Specialty center)* – якорем является магазин аудио-, видео-, бытовой техники, мебели, товары для спорта и отдыха, или товаров для дома (торговые центры «Гранд», «Три кита» в Москве, «Мебельный континент» в Санкт-Петербурге, «СпортЕХ», «СпортЭкстрим»).
- *Центр моды (Fashion Center)*, как разновидность специализированного торгового центра – якорем в данном центре служат магазины одежды и обуви. Сопутствующими арендаторами выступают магазины аксессуаров, парфюмерии и косметики, подарков. Зона охвата центров моды может превышать 25 км, так как все представленные в них магазины – узкоспециализированные, известные в национальном масштабе, ради посещения которых покупатели готовы преодолевать значительные расстояния. Торговые центры моды, как правило, находятся в центре города, кварталах элитной жилой недвижимости, и часто занимают первые (с 1-го по 3-й) этажи в торгово-офисных центрах («Петровский пассаж», «Галерея Актер», «Наutilus», «Москвичка», «ЦУМ», «ГУМ» в Москве, «Гранд-Палас» в Санкт-Петербурге).
- *Тематический /Фестивальный центр (Theme / Festival Center)* – якорем является совокупность предприятий развлечений и общественного питания, предприятия торговли (магазины сувениров и парфюмерии, одежды, обуви и аксессуаров, ювелирные) выступают в качестве сопутствующих. Расположены, как правило, в культурно-историческом центре города, на центральной площади. Данные торговые центры могут воспроизводить некую историческую картину или просто предлагать уникальную атмосферу (например, торговый центр City Walk в США, в котором создается впечатление экскурсии по Лос-Анджелесу, где воспроизводятся: пляж Венеры, неоновые рекламные щиты бульвара Сансет, неомексиканские фасады Ольвер-Стрит, шикарные магазины Мелроуз-Авеню; среди якорей City Walk – Музей неонového искусства, отделение Калифорнийского университета, футуристический электронный павильон Стивена Спилберга).

Концепция проекта

- **Пауэр-центр (Power Center)** Определяющим словом является «притягательная сила» центра. Эти центры, как правило, обладают следующими характеристиками: площадь центра от 25 000 кв.м до 60 000 кв.м; как минимум один крупный якорный арендатор, такой как универсальный магазин или товары для дома, общей площадью от 10 000 кв.м; четыре или более мини-якорных арендаторов, площадью от 2 000 кв.м; некоторое количество небольших магазинов в сумме занимающих до 1 000 кв.м или 10-15% от общей торговой площади. Обычно такие торговые центры представляют разрозненные строения, объединенные в единый комплекс, по конфигурации напоминающий букву «L» или «U». По охвату покупателей они приближаются к региональным или суперрегиональным торговым комплексам. Примером пауэр-центра может считать «ВэйМарт» в Москве.
- **Центры фирменной торговли и центры распродаж (Outlet Center, Discount Center)**. Ранее данные центры являлись разными торговыми комплексами, однако, в последнее время границы между ними стерлись. Основное отличие данных комплексов: продажа товаров по сниженным ценам. Часто в данных торговых центрах якорями выступают следующие магазины: дискаунтеры одежды и обуви, хозяйственных товаров, бытовой техники, сосредоточение центров фирменной торговли транснациональных компаний одежды и обуви и т.д. Как правило, центры фирменной торговли располагаются на определенном удалении от региональных и суперрегиональных торговых центров (чтобы не конкурировать с товарами собственных брендов более новых коллекций), часто – в районах, посещаемых туристами (например, Factory Outlet Mega Mall площадью 140 тыс. кв. м на Ниагарском водопаде).
- **Торгово-развлекательный центр** – якорем являются магазины одежды и обуви, развлекательный центр и рестораны. Магазины сувениров, аксессуаров, предприятия услуг выступают в качестве сопутствующих (ТК «Сенная» в Санкт-Петербурге, ТРЦ «Вегас», ТРЦ «Авиапарк» и тд).
- **Торгово-общественный центр** – в данном торговом центре якорем являются универмаги, детские клубы, административный комплекс, фитнес-клуб, гостиница и т.д., сопутствующими – магазины одежды, обуви, товаров для детей, подарков и прочие (например, торгово-гостиничный центр «Владимирский пассаж» в Санкт-Петербурге, «Лотте-плаза» в Москве).

Идеальный торговый центр – это:

- Количество посетителей в день примерно равно $\frac{1}{2}$ общей площади объекта

(Для торгового объекта высокой классности соотношение ежедневного числа посетителей и размеров торговой зоны как правило должно находиться в диапазоне 0,8 -1,5 тыс. чел на 1000 кв.м. Например, при площади торговой зоны 30 тыс. кв.м. диапазон посещаемости должен составлять $(30000 \times 0,8 = 24$ тыс. чел. в день / $30000 \times 1,5 = 45$ тыс. чел в день)

- Якорные арендаторы генерируют основные потоки посетителей

(Минимальный уровень посетителей 2-го этажа от потока 1-го должен быть 75%. Нужно внимательно изучить движение посетителей 1-го этажа и понять, кто составляет основные потоки. Если в них преобладают случайные люди, то нужно менять внутреннюю навигацию (вплоть до перекрытия проходов или смены направления движения эскалаторов). Если в потоке посетителей 1-го этажа игнорирующих 2-й уровень, преобладают люди, совершающие целевые покупки нужно проработать состав якорей второго этажа и, возможно переместить часть арендаторов 1 этажа на 2-й уровень)

- Целевая группа посетителей соответствует уровню комплекса
- Потоки посетителей равномерно распределяются по галереям (нет «мертвых зон»)
- Средняя посещаемость покупателем – 3 раза в неделю
- Конвертация посетителей в покупатели – 75-85% (кол-во покупателей/кол-во посетителей *100%)
- У посетителей есть четкое понимание и восприятие торгового центра, соответствующее сформированному бренду (уровень недовольных сервисом ТЦ не должен превышать 5-10%)
- Арендная плата операторов не превышает расчетный процент реального торгового оборота
- Торговый центр привлекателен для инвестиционных покупателей

Функциональные технические требования

- Разделение потоков
- Прямой доступ из паркинга
- Коэффициент парковки: 1/25 м торговая площадь
- Удобство разгрузки и доставки товаров арендаторами
- Вертикальная навигация потоков
- Высота потолка от 4 м
- Шаг колонн 8 x 8 м, 9 x 9 м, 12 x 12 м
- Нагрузки на перекрытия (требования для торговых помещений и боулинга отличаются)
- Нет необходимости в полном остеклении фасадов (глухие фасады)
- Высокие нагрузки по электроэнергии для супермаркетов и развлекательных зон
- Высокая кратность воздухообмена
- Соответствие стандартам определенного типа («районный, региональный» и тп.)

Разработка концепции



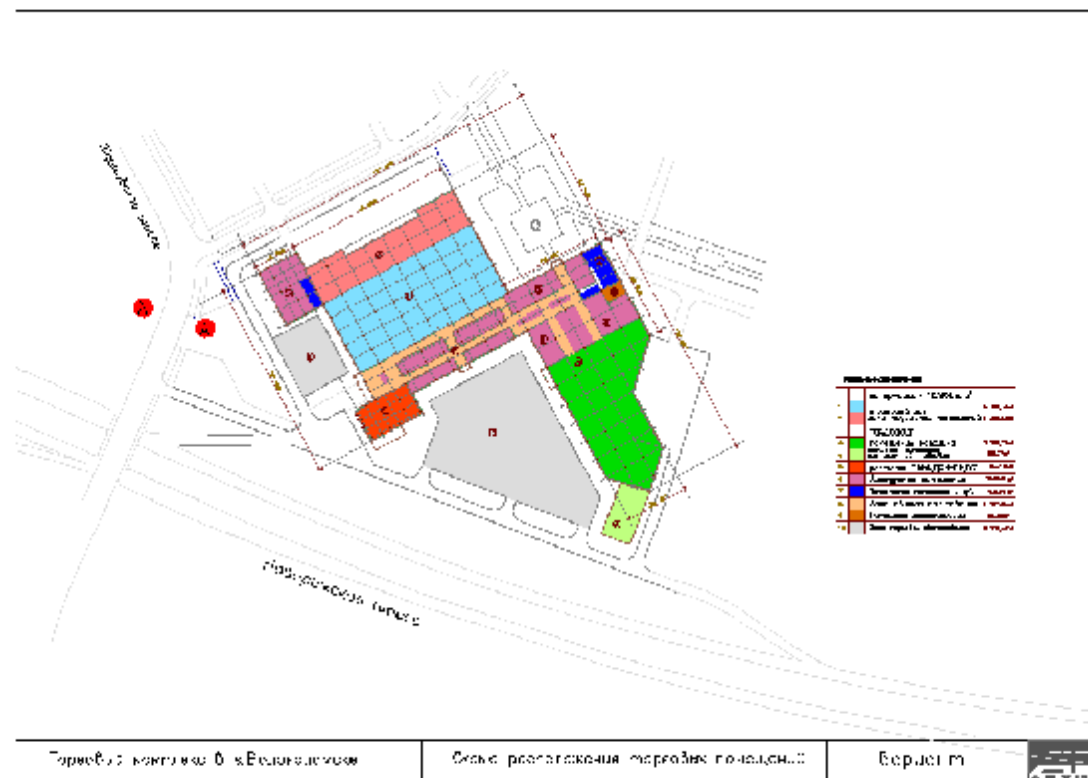
- **Торгово-технологическая концепция** включает в себя такие элементы как: рациональное количество площадей, их структура, рекомендации по типам и выбору операторов, эскизные планировки и поэтажные вертикальные связи, рекомендации по зонированию помещений по типам операторов.
- **Архитектурная концепция** разрабатывается после торгово-технологической концепции и включает в себя:
 - планировку участка (пятно застройки, распределение парковок, маршрутов движения индивидуального и служебного транспорта, пешеходов, зон озеленения и рекреации);
 - совмещение планировки участка и внутренней планировки ТЦ для демонстрации горизонтальной и вертикальной организации интегрированного пространства;
 - чертежи этажей, включающие вспомогательные, технические и технологические помещения, вертикальные связи;
 - вертикальные и горизонтальные разрезы здания;
 - дизайн-проект: будущее здание ТЦ, вписанное в реальную градостроительную среду;
 - планировки этажей и др.

Пример эффективного предброкериджа ТЦ



- Формируется список возможных групп операторов;
- Готовится презентация объекта и направляется потенциальным арендаторам – федеральным сетевым торговым компаниям;
- Проводятся предварительные переговоры и собираются ответы от руководителей отделов развития федеральных сетевых ритейлеров.
- Опрос проводится, например, среди следующих групп арендаторов (в зависимости от формата планируемого объекта):
 - Продовольственные гипермаркеты
 - Бытовая техника и электроника
 - Спортивные товары
 - Детские товары
 - Одежда
 - Обувь
 - Кинотеатры
 - Парфюмерия
 - Рестораны и фуд-корт
 - Кожгалантерея, подарки и прочее

Пример эффективного предброкериджа ТЦ



Г. Волоколамск, численность жителей - 24 000.

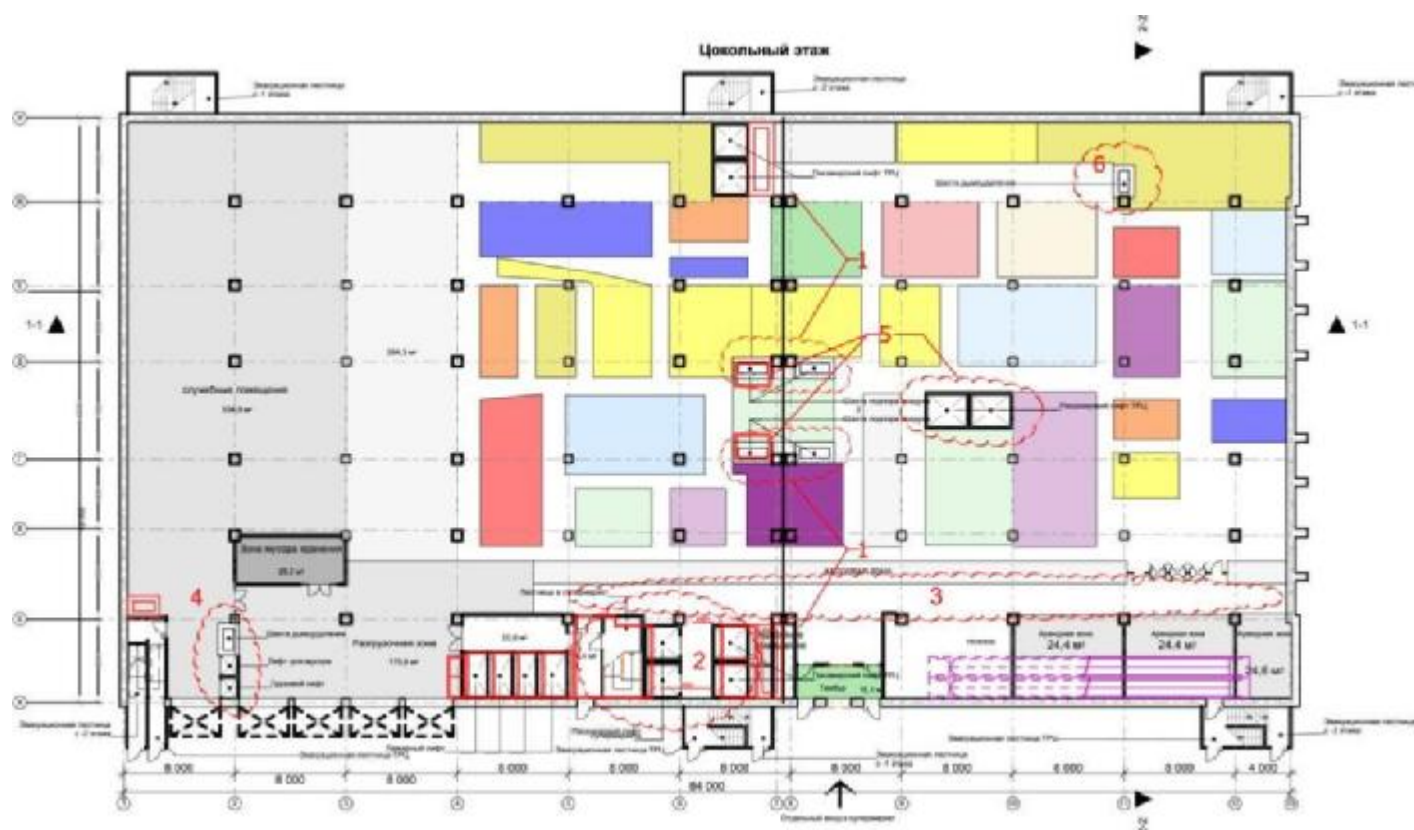
Из федеральных торговых операторов в городе присутствуют сетевые магазины «Квартал», "Копейка", "Дикси", «Связной», «Эльдорадо» (все операторы – дискаунтеры). В городе практически не представлено жилье современного уровня, и не заявлено строительство нового. Уровень средней заработной платы в Волоколамском районе варьируется от 8 до 15 тыс. руб, что является низким показателем по Московской области.

Анализ местоположения показал отсутствие жилого массива вблизи участка и низкий автомобильный трафик. Проектом было предусмотрено строительство трехэтажного торгового центра общей площадью 40 000 кв.м.

Пример эффективного предброкериджа ТЦ

г. Ростов-на-Дону, численность жителей - ~ 1 100 000.

Собственником был подготовлен исходный проект здания без предварительной маркетинговой проработки:



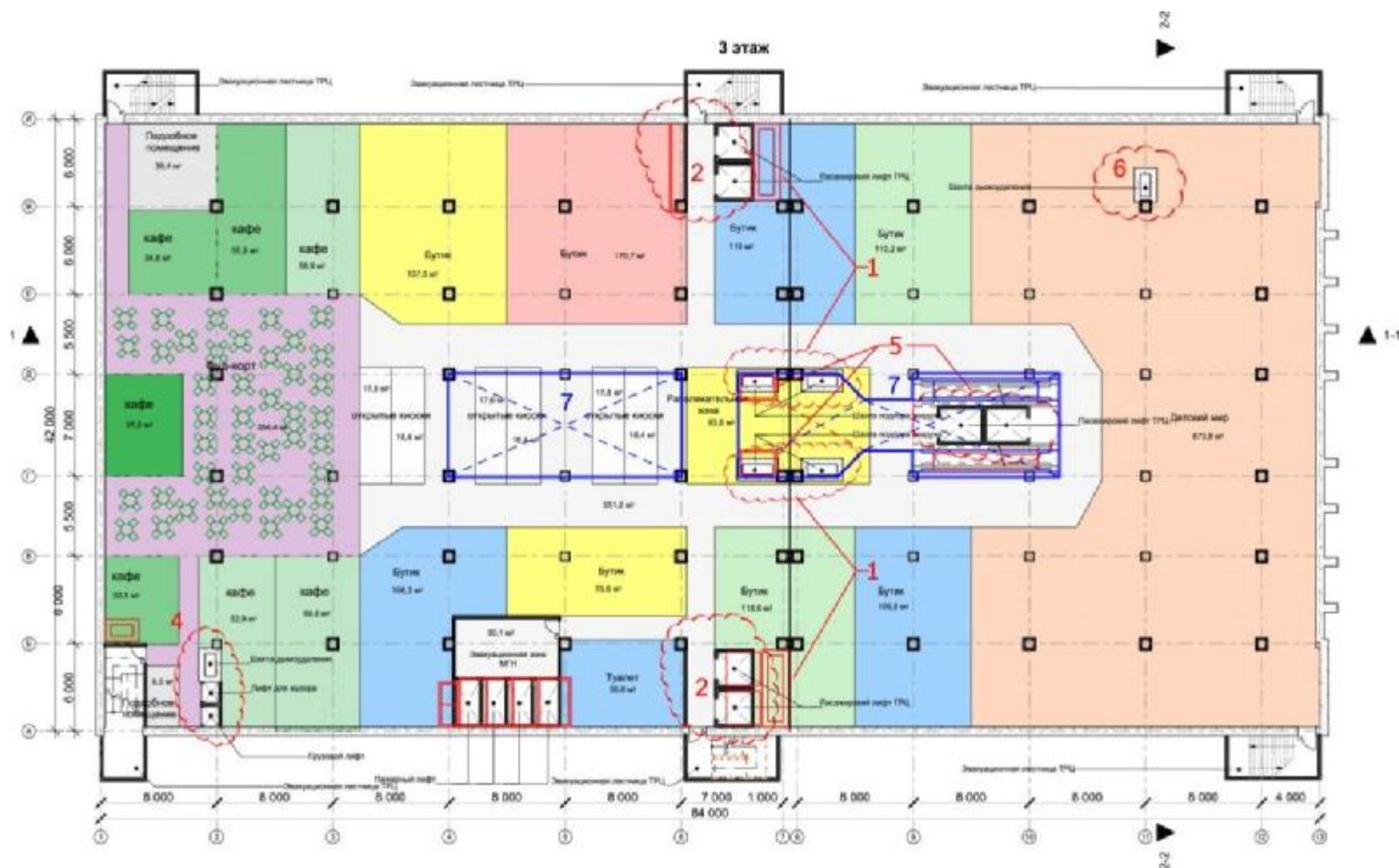
Пример эффективного предброкериджа ТЦ



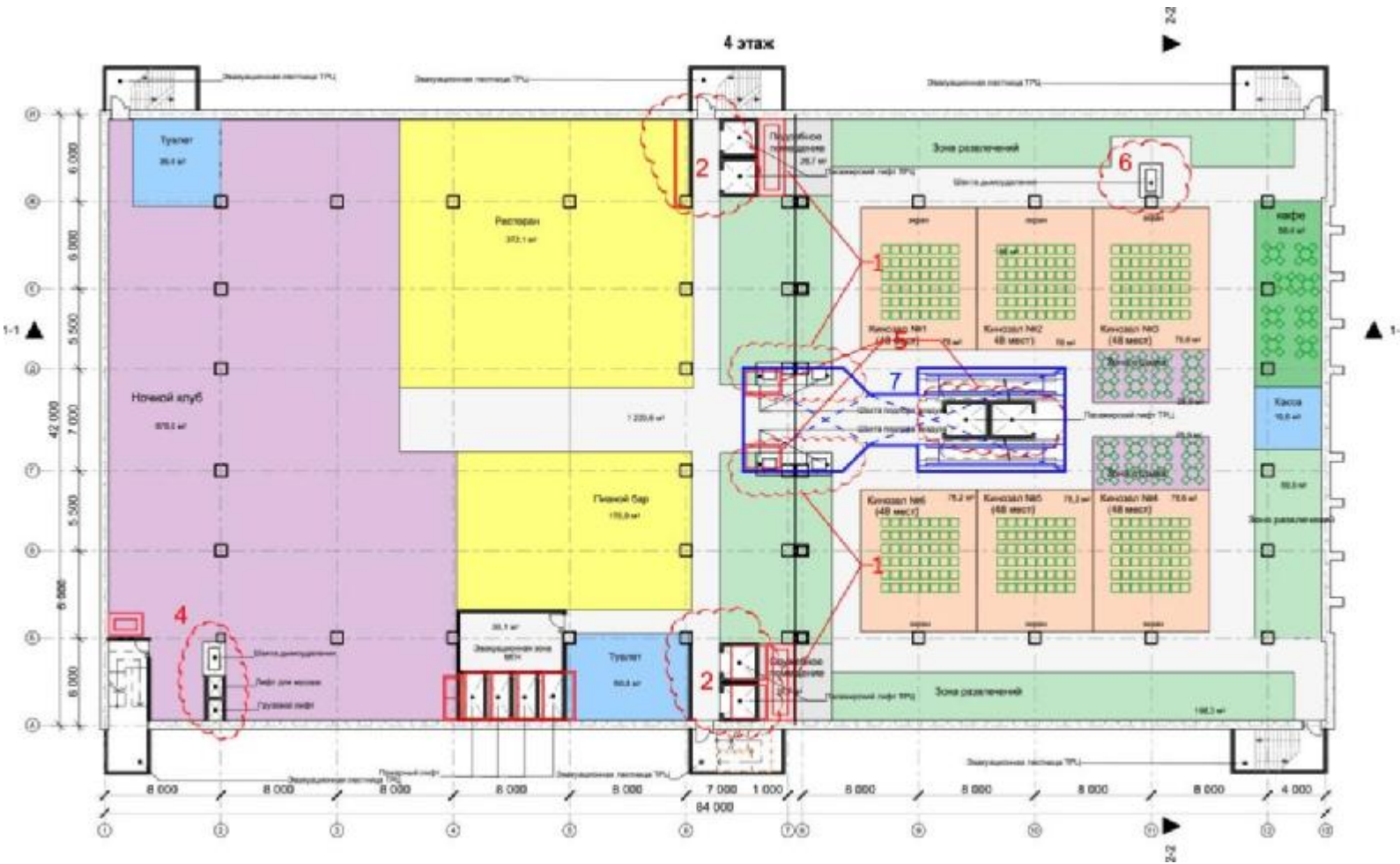
Пример эффективного предброкериджа ТЦ



Пример эффективного предброкериджа ТЦ



Пример эффективного предброкериджа ТЦ



Пример эффективного предброкериджа ТЦ



При совместной работе с проектировщиками, была выявлена возможность по смещению атриума с эскалаторной группой и панорамными лифтами. В дальнейшем, это позволило разместить полноформатный якорный магазин на третьем этаже и расширить возможности по размещению кинотеатра на четвертом этаже.

В подземном паркинге было рекомендовано вместо отдельного "шахматного" расположения пандусов с -1 на -2 этаж разместить их группой вдоль стен или под въездной рампой, что увеличит количество парковочных мест.

Проектировщики расписали назначение всех лифтов и подъёмников и оптимизировали количество и размеры.

При таких низких потолках и таком количестве торговых этажей была рекомендована организация в центральном молле торгового центра атриумных зон со вторым и т.д. светом, обеспечивающими не только психологический комфорт посетителей, но и хорошую визуальную доступность витрин магазинов как по вертикали, так и по горизонтали.

Пересмотрено расположение кухонь и предусмотрен полноценный технологический коридор для обслуживания зоны кухонь фуд-корта на 3 этаже.

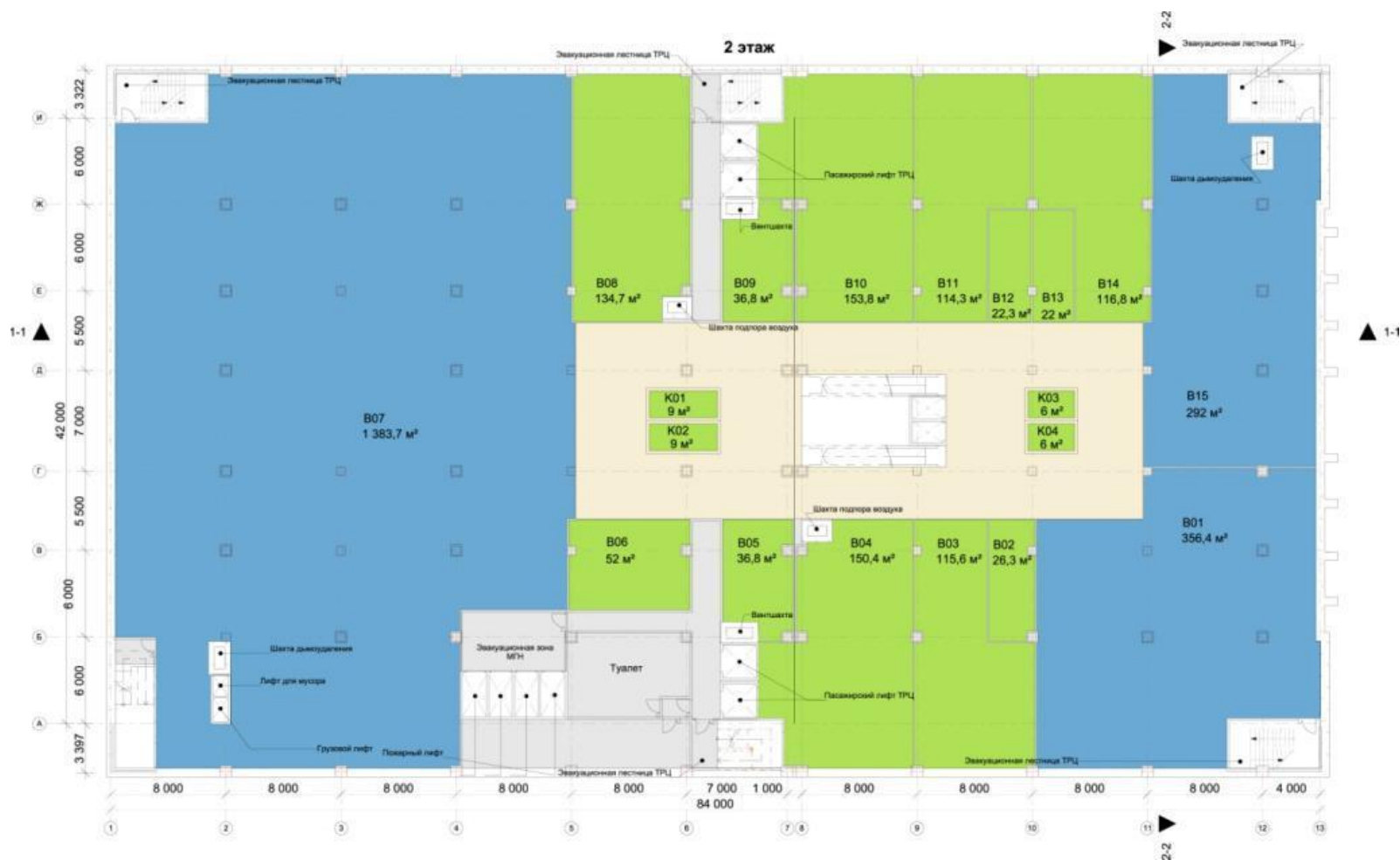
Пример эффективного предброкериджа ТЦ



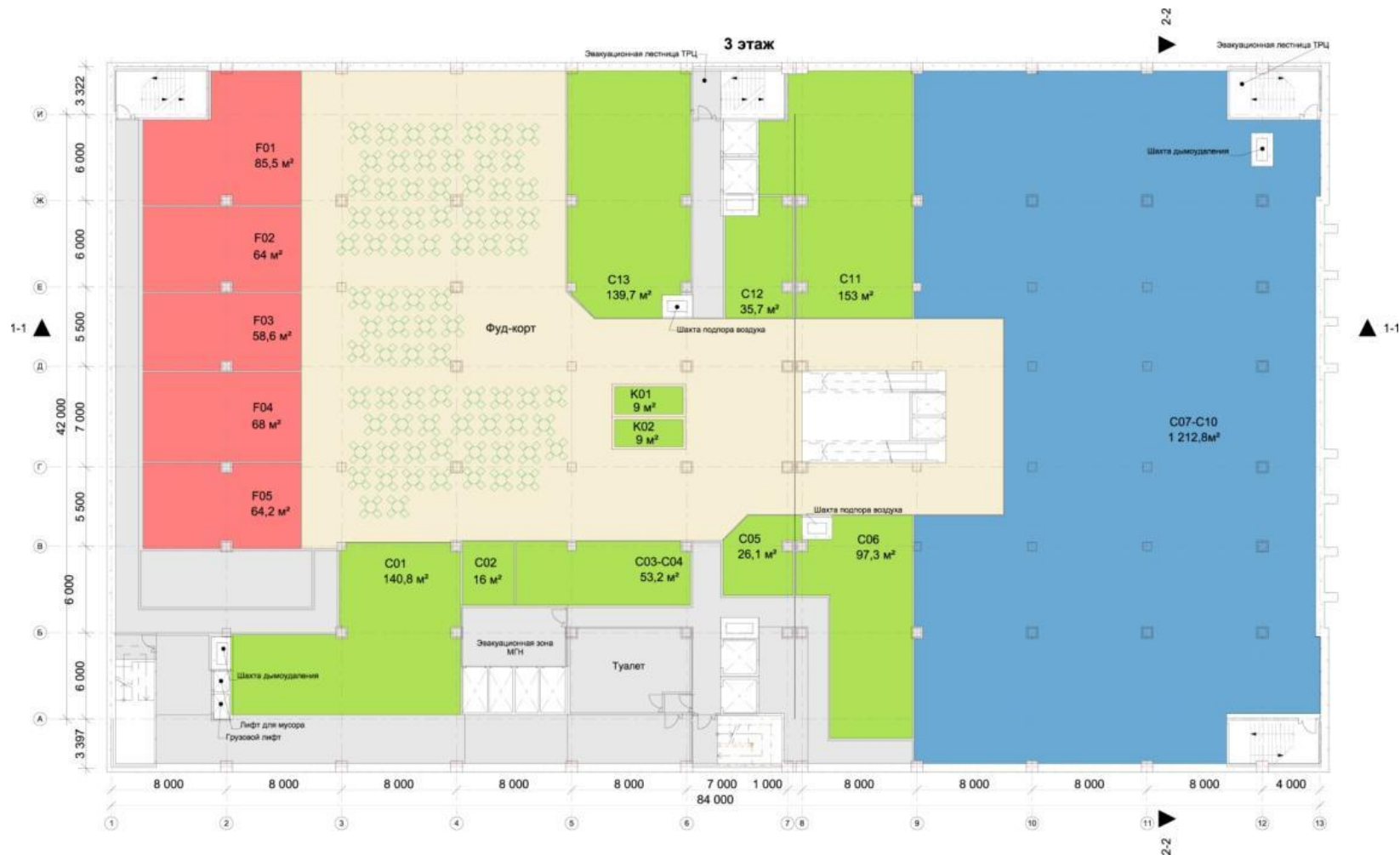
Пример эффективного предброкериджа ТЦ



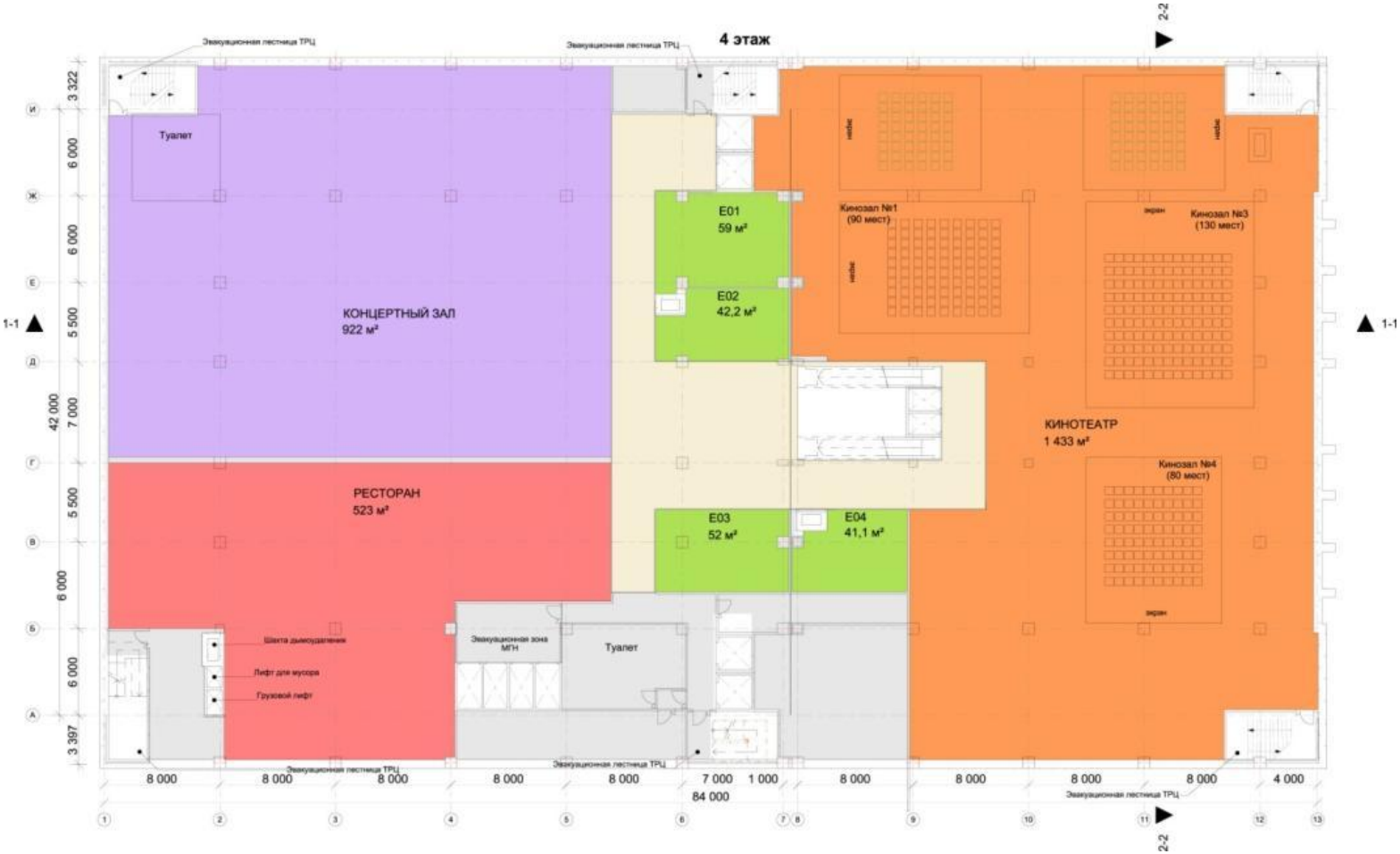
Пример эффективного предброкериджа ТЦ



Пример эффективного предброкериджа ТЦ



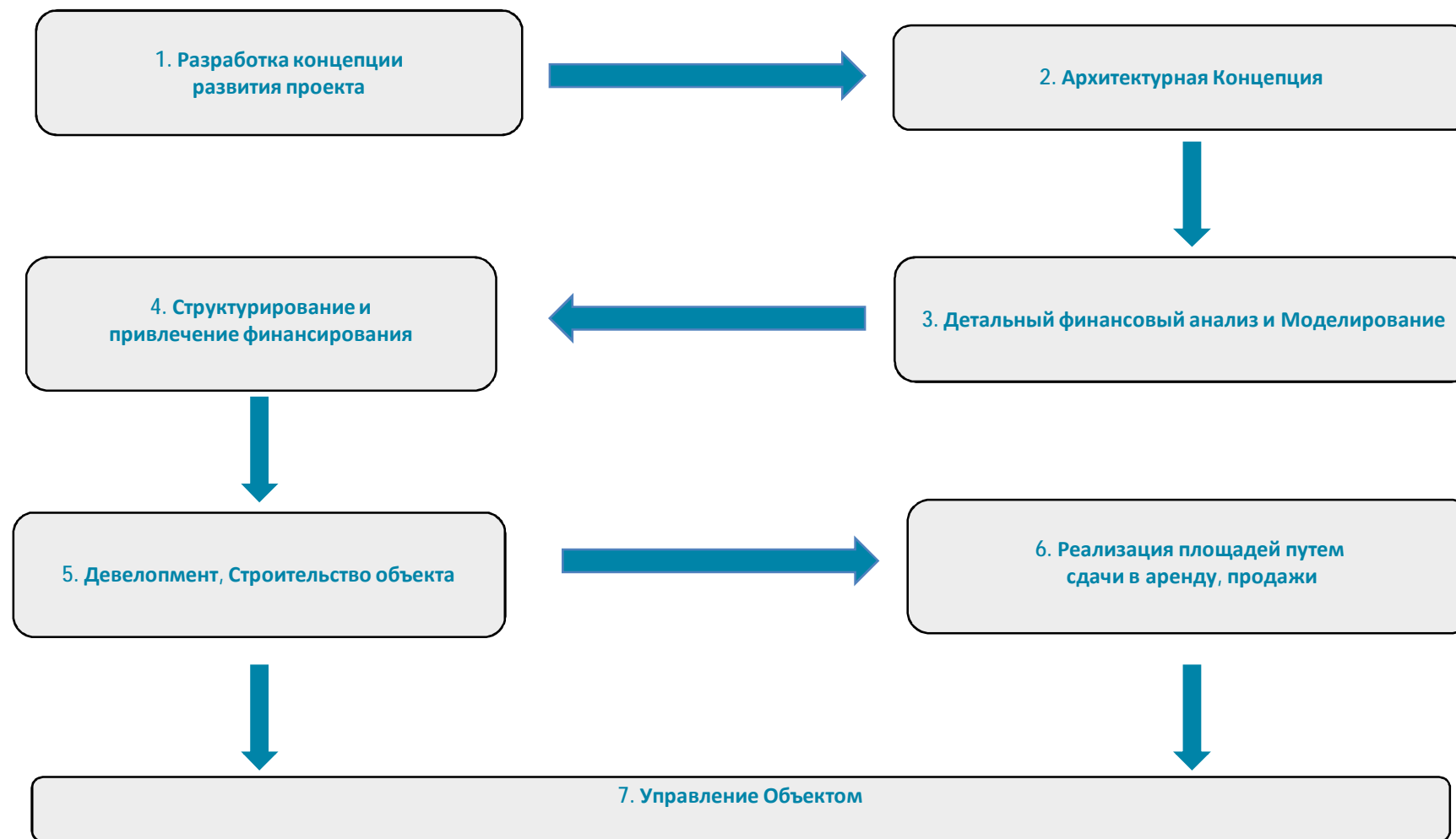
Пример эффективного предброкериджа ТЦ



Как делать?



ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ



Этапы формирования концепции и их взаимосвязь с процессом маркетинга и реализации



1. Разработка концепции развития проекта

Маркетинг рынка - опрос прямых пользователей, анализ спроса, анализ возможного объема поглощения площадей, работа с операторами

Основные задачи:

1. Определить цель проекта
2. Разработать маркетинговую концепцию – те провести анализ рынка; опрос прямых пользователей; анализ спроса; анализ возможного объема поглощения площадей.
3. Подготовить стратегию реализации проекта - сформировать «Торговый план реализации площадей» (прогноз будущего финансового потока)
4. Принять решение о реализации проекта или отказа от него

Возможные партнеры:

- Консалтинговые компании <http://www.arendator.ru/partners/8/>
- 2. Маркетинговые агентства <http://infoline.spb.ru/>

2. Архитектурная Концепция

Анализ планировочных решений, с учетом пожеланий потенциальных клиентов. Создание оптимальной архитектуры для поставленных бизнес задач

Основные задачи:

1. На основании итоговых данных Этапа 1, сформулировать ТЗ на проектирование
2. Провести тендер и выбрать арх/проектную компанию ТОЛЬКО с опытом проектирования аналогичных объектов (посмотреть портфолио)
3. Предусмотреть в договоре с арх компанией условия внесения изменений (корректировок) в подготовленные материалы, с учетом требований клиентов

Возможные партнеры:

1. Архитектурные компании <http://arxip.com/>; <http://archinova.ru/index.html>; <http://comp.tradedir.ru/ru470/>

Этапы формирования концепции и их взаимосвязь с процессом маркетинга и реализации



3. ТЭО, детальный финансовый анализ и Моделирование

Подготовка и согласование маркетингового плана реализации проекта. Поиск потенциальных клиентов, обсуждение возможных арендных ставок. Финансовый анализ на основе текущих арендных ставок и прогноза развития рынка

Основные задачи:

1. Определить стратегию финансирования проекта (соинвестирование; продажа доли проекта; кредитование и тп)
2. На основании проработанных маркетинговой и архитектурной концепции и решения о финансировании проекта создать детальную финансовую модель

Возможные партнеры:

- Консалтинговые компании <http://www.arendator.ru/partners/8/>

4. Структурирование и привлечение финансирования

Работа с «якорными» арендаторами. Получение писем о заинтересованности (о намерениях). Формирование брэнда.

Основные задачи:

1. Подготовка пакета документов (обоснование проекта), включая Маркетинговые материалы, для представления в банк заявки на кредитование или для презентации потенциальным инвесторам;
2. Уточнение сроков реализации проекта и стратегии реализации с учетом согласованного финансирования

Возможные партнеры:

Банки, финансовые/инвестиционные компании

Этапы формирования концепции и их взаимосвязь с процессом маркетинга и реализации



5. Девелопмент, Строительство объекта

Возведение объекта, финальное уточнение планировочных решений.

Основные задачи:

1. Контролировать заявленные сроки и качество строительства
2. Осуществлять коллегиальный анализ возможных архитектурных/строительных изменений в проекте с точки зрения экономической и рыночной целесообразности

Возможные партнеры:

- Девелоперские компании <http://www.arendator.ru/partners/8/>
- Компании осуществляющие Управление строительством www.qvasawyer.com



6. Реализация площадей путем сдачи в аренду, продажи

Клиентские программы, работа с арендаторами. Формирование пула арендаторов, подписание договоров.

Основные задачи:

1. С учетом выбранной стратегии реализации и требований кредиторов, подготовить договора аренды/продажи или соинвестирования.
2. Разработать детальные коммерческие условия реализации, предусмотреть все материальные и не материальные вопросы реализации (продумать возможный диапазон торга).
3. Сформировать маркетинговую команду (отдел), определить задачи и варианты мотивации. Провести тендер и выбрать агентство недвижимости и маркетинговое аг-во.

Возможные партнеры:

1. Агентства недвижимости (брокерские компании) <http://www.arendator.ru/partners/8/>
2. Маркетинговые агентства <http://www.promo-realty.ru/>

Этапы формирования концепции и их взаимосвязь с процессом маркетинга и реализации



7. Управление Объектом

На этапе проектирования

Основные задачи:

1. Согласование проекта объекта с будущей УК с точки зрения эффективности проекта и предусмотренных инженерных систем и оборудования
2. Определение необходимых площадей для размещения персонала и оборудования УК
3. Участие УК в сдаче объекта подрядчиком



На этапе эксплуатации

Основные задачи:

1. Увеличение известности комплекса среди целевой аудитории, увеличение доли лояльных к комплексу представителей целевой аудитории (тех, для кого данный объект является приоритетным по сравнению с другими), увеличение объема продаж среди представителей целевой аудитории. Эти задачи необходимо решать одновременно по трем направлениям: целевая аудитория (посетители/покупатели); арендаторы; конкуренты.

Варианты деятельности УК:

- Активное, ориентированное на обслуживание клиентов/
- Пассивное
- PR продвижение (рекламные и информационные мероприятия)

Возможные партнеры:

- Управляющие компании <http://www.zepelinpm.ru/>

Разработка концепции продвижения. Деятельность отдела маркетинга УК



Задачи маркетинга

Цели и задачи маркетинговой деятельности управляющей компании определяются целями и задачами, стоящими перед самой УК.

Задача УК - максимально эффективно управлять объектом, приносящим доход, с целью постоянного увеличения его ценности.

Эффективность повышается при:

- увеличении прибыли (задача маркетинга),
- оптимизация издержек (задача службы эксплуатации).

С помощью маркетинговых усилий увеличение прибыльности объекта может быть достигнуто за счет:

- обоснованно высокого уровня арендной платы,
- продажи рекламных возможностей и площадей как арендаторам объекта, так и неконкурирующим с ними сторонним компаниям.

Маркетинговая задача

повышение ценности услуг комплекса для арендаторов и сторонних рекламодателей.

Маркетинговые цели УК



- увеличение известности комплекса среди целевой аудитории,
- увеличение доли лояльных к комплексу представителей целевой аудитории (тех, для кого данный объект является приоритетным по сравнению с другими),
- увеличение объема продаж среди представителей целевой аудитории.

эти задачи необходимо решать по трем направлениям:

- **целевая аудитория**
- **арендаторы**
- **конкуренты**

Позиционирование и продвижение ТЦ

► Уникальная идея Объекта



Позиционирование и продвижение ТЦ



Позиционирование и продвижение ТЦ

Основные компоненты маркетинговых коммуникаций ТРЦ

Имидж

Задачи:
1. Формирование соответствующего имиджа в глазах ЦА.
2. Повышение уровня лояльности ЦА.

Инструменты:

- Реклама:
 - ✓ Наружная
 - ✓ Телевизионная
 - ✓ Радио
 - ✓ Интернет
 - ✓ Пресса
- Джинглы
- Знаки маршрутного ориентирования

Sales Promotion

Задачи:
1. Увеличение среднего чека.
2. Стимулирование продаж арендаторов.

Инструменты:

- Стимулирующие акции:
 - ✓ Подарок за покупку
 - ✓ Лотереи/Розыгрыши
- Программы скидок от арендаторов

Массовые мероприятия

Задачи:
1. Стимулирование посещения.
2. Увеличение времени пребывания.
3. Стимулирование продаж.
4. Партнёрский маркетинг.
5. Активизация нецелевой аудитории (молодёжь).
6. News-making.

Customer Service

Задачи:
1. Повышение уровня сервиса в ТРЦ.
2. Повышение лояльности покупателей.

Инструменты:

- Сезонное оформление
- Дополнительная инфраструктура
- Мониторинг поведения покупателей

Формирование лояльности

Задачи:
1. Формирование пула постоянных посетителей.
2. Формирование имиджа качественного проекта в глазах ЦА.

Инструменты:

- Программа лояльности.
- Карты лояльности.
- Подарочные сертификаты

Позиционирование и продвижение ТЦ



Оценка эффективности проведенных мероприятий

- Критерием для оценки эффективности проводимых акций и мероприятий является соответствие результата поставленной задаче:
- Увеличение числа посетителей
- Повышение количества продаж
- Увеличение среднего чека

УК может отслеживать результаты:

- Замеры посетительских потоков до и после акций
- Получение информации от арендаторов об изменениях частоты продаж и среднем чеке.

Позиционирование и продвижение ТЦ

Позиционирование 2011 год



Позиционирование 2013 год



Формирование бренда, продвижение



Предпосылка – это развитие рынка и усиление конкуренции

Задачи формирования бренда:

- необходимость четкого понимания цели реализации проекта (продажа на этапе строительства, продажа действующего бизнеса, создание нескольких аналогичных проектов, долгосрочное владение проектом)
- из этой цели рождается стратегия бренда (агрессивная, выжидающая, экономичная или люксовая и т.д.)
- из понятной стратегии – формируется «применение», т.е. конкретные материалы, бренд-буки и другие визуальные, тактильные и другие ощущения, которые нам дарит бренд.

Для чего обычно создается бренд:

- Дифференциация
- создание добавленной стоимости
- капитализация (кредит доверия)
- увеличение устойчивости на рынке
- экономия на масштабах, снижение издержек, время, арендаторы
- социальная активность бренда

Формирование бренда, продвижение



Структура создания бренда:

- Маркетинг (анализ рынка, конкурентов, прогнозы развития)
- SWOT анализ объекта (слабые и сильные стороны)
- Формирование «портрета» компании собственника
- Детальный анализ целевых групп потребителей
- Разработка стратегии продвижения проекта
- Разработка образа и атрибутов бренда

Что влечет за собой формирование бренда для девелопера:

- необходимость существенных вложений в маркетинг для создания универсальной базовой концепции
- меньшая гибкость к изменению внешних условий (выбор площадок в т.ч.). Желание сиюминутно увеличить прибыль за счет перехода в более высокий или низкий ценовой сегмент будет размывать бренд в глазах потенциальных потребителей и потребует, как минимум, значительных дополнительных затрат
- существенные вложения на поддержание бренда
- включение маркетинга в состав инвестиционной модели проекта

Формирование бренда, продвижение



Итоговая ценность бренда:

- точечное воздействие на целевую аудиторию
- формирование репутации «веса» девелопера
- прозрачность проекта для внешних инвесторов
- лояльность местных властей при выходе в регионы (очевидные преимущества для экономики региона)
- гарантированная коммерческая успешность проекта как преимущество для арендаторов

Основная задача брендинга – это отражение синергии репутации девелопера, грамотной концепции проекта, архитектуры, его управления, менеджмента и т.п. Никакой прекрасный логотип или удачное имя проекта не помогут, если арендаторы комплекса не сочетаются между собой или уровень комплекса заявлен ниже реального.

- Скоординированный, продуманный подход к брендингу помогает достигать лучших коммерческих результатов меньшими усилиями.

Формирование бренда, продвижение



- Маркетинговая стратегия - основа успеха ТЦ.
- Мир покупателя в центре внимания. Визуализация эмоций - Фасад, концепция освещения, постеры , мониторы, ролики - увеличение посещаемости, желания покупки, оборота.
- Торговый Центр становится маркой, брендом.
- ТЦ - гармоничная единая система.
- Бренд интегрирует все процессы: выбор месторасположения, матрица арендаторов, сервис, реклама, архитектура, логистика и тд.



Развлекательная функция



- **ТЕНДЕНЦИЯ:** Увеличение доли развлечений в новых региональных и суперрегиональных проектах ТРЦ (в том числе формата Детский город-парк).
- В целом развлечения, как для детей, так и для взрослых, несопоставимы по доходности от арендных платежей с торговлей, однако сильная конкуренция вынуждает девелоперов идти на повышение привлекательности и увеличение уровня комфортности и времени пребывания в ТРЦ. Чаще всего развивающие центры разрабатывают обучающие программы и формируют экспозицию таким образом, чтобы охватить различные возрастные группы. Формат "город-парк" предполагает, что родители могут оставить детей в развивающем центре на 3-4 часа, а сами в это время заниматься своими делами (совершать покупки, заниматься спортом и др.). В России подобные форматы детских развлекательные появились не так давно, но их число будет постепенно увеличиваться.
- К примеру, в 2014 г. в Москве открылся детский город профессий "Мастерславль" (6 000 кв.м) в ММДЦ "Москва Сити", до конца года ожидается открытие детского парка Kidzania (10 000 кв.м) в ТРЦ "Авиапарк" и "Кидбург" (3 000 кв.м) в ТРЦ "Детский Мир" на Лубянке.
- Доля развлекательной составляющей в среднем составляет 3-15% в структуре торговых комплексов, в том числе на детскую часть развлечений приходится порядка 1-4%. Доля детской развлекательной недвижимости в семейных торговых центрах доходит до 4%.
- Среди развлекательных функций: кинотеатр (мультиплекс), детский развлекательный центр, детский образовательный центр, ледовый каток, роллердром, аквапарк, океанариум, зооферма, боулинг, батут-центр, скалодром, квесты, кулинарные школы и др.

Развлекательная функция



- Ряд зарубежных исследований, проводимых в начале 2000-х годов преимущественно в Северной Америке, в частности исследования General Growth Properties, показали, что порядка 10% посетителей торговых-развлекательных центров посещают целенаправленно развлекательные объекты. При этом более 50% из них после визита в кинотеатр или семейный развлекательный комплекс посещают, как минимум, один магазин в торговом центре и тратят там такую же сумму денег, как и посетители, приехавшие в магазин целенаправленно для покупок.
- Исследование, проводимые Университетом Западной Австралии (University of Western Australia) в 2003, в рамках которого изучались 9 крупных торговых центров в Сингапуре, показало, что 72% посетителей, которые главной целью ставят для себя посещение кинотеатра, выберут данный торговый центр для совершения покупок в дальнейшем.
- В дубайском торговом центре «Mall of the Emirates» находится крупнейший в мире крытый горнолыжный склон. В торговом центре «Mall of America», расположенном в американском городе Миннесота, посетителям, помимо кинотеатра, предлагают посетить тематический парк «Nickelodeon Universe», поиграть в гольф и полетать на авиа симуляторах. Вокруг торгового центра «The Grand Canal Shoppes» (Лас-Вегас, США) сделан искусственный канал, где все желающие могут покататься на гондолах. А в центре торгового комплекса «West Edmonton Mall» (Альберта, Канада) располагается озеро, которое стало домом для 4 морских львов.
- Крупнейший в мире торговый комплекс «South China Mall», построенный в 2005 году в китайском городе Дунгуань и имеющий общую площадь 890 000 кв.м. и арендопригодную площадь более 600 000 кв.м, заполнен арендаторами всего на 10%.

ТРЦ «АВИАПАРК»

Открыт: 28 ноября 2014
Адрес: Москва, Ходынское поле
Тип: Торгово-развлекательный центр
Масштаб: Суперрегиональный
Этажность: 4 торговых уровня
Общая площадь: 399 500 кв.м.
Арендопригодная: 231 000 кв.м.
Парковка на: 7 000 машиномест
Парковочный индекс: 3,03 (кол-во м/м на 1000 кв футов ~93 кв.м. торговой площади)
К-т полезной площади: 0,6



aviaparkmoscow.com



www.ave-rus.ru

ТРЦ «АВИАПАРК»



ЯКОРНЫЕ АРЕНДАТОРЫ

Гипермаркет продуктов «Auchan»;
Гипермаркет DIY-формата «OBI»;
Гипермаркеты электроники «Media Markt», «МВидео»;
Гипермаркеты товаров для спорта «Decathlon», «Спортмастер»;
Универсам «Debenhams»;
Магазины детских товаров «Детский мир», «Дочки&Сыночки», «Кораблик»;
Товары для дома «Hoff», «Уютterra».

Рестораны и кафе: Burger King, Franklin's, T.G.I. Friday's, Costa Coffee, Сбарро, YamKee, Il Patio, Шоколадница, Лепешка, Теремок, McDonald's, Texas Chicken, Lavazza Expression, Восточный базар, Планета суши, Sushi & Wok, Yummy Mix, Stix

ТОРГОВАЯ ГАЛЕРЕЯ

Около 500 магазинов, в тч: Mango, Zara, Adidas, 7 Camicie, Ottoberg, Francesco Marconi, SalamanderБюстье, Christia, Perfetta, Hoegl, Мир Кожи и Меха, Henderson, Kanzler, СкороМама, Lady & Gentleman, Chester, Respect, Tenerezza, CorsoComo, Tervolina, Teorema officewear, Totogroup, Love Republic, Windsor Knot, Modis, Promod, Woolstreet, 5 кармаNov, Giovane Gentile, Дикая Орхидея, 79 Anson Road, Снежная королева, Passion Bar, MEUCCI, Calliope, Ostin, PODIUM MARKET, Terranova, Solo Style, Calipso, Basconi, Zenden, Enzo Brera, Velars, Via Borsa, Gabs, Goergo, Cherie ma Cherie, Ригла, Л'Этуаль, Expert Professional, Аптека А.в.е, Minomin, Stenders, Zavarka

РАЗВЛЕЧЕНИЯ

Семейный развлекательный центр;
Мультиплекс «Каро Фильм».



ТРЦ «АВИАПАРК»



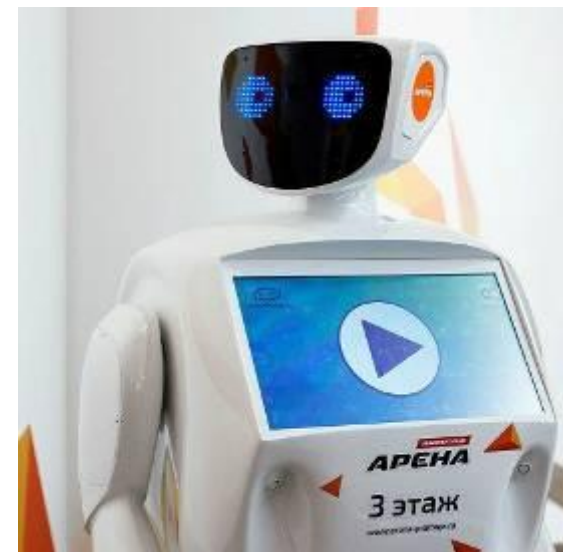
ТРЦ «Авиапарк» является самым большим в Европе торговым центром. Сейчас в нём работают более 230 магазинов, кафе и ресторанов. В нем расположен самый большой в Европе Media Markt, самый высокий аквариум, 17-зальный кинотеатр и единственный в России детский образовательный парк "Kidzania".



Кинотеатр занимает более 10 000 кв.м. на 4 этаже и вмещает до 4000 человек. Здесь работают три инновационных зала LUXE: A RealD Experience с большеформатными экранами, сверхъярким и четким 2D и 3D изображением, суперсовременным звуком Augo 11 и Turbo-креслами, вибрирующими в такт действию на экране.

ТРЦ «АВИАПАРК»

Арена Пилотаж - это 15 самых популярных видов технического хобби, объединенных под одной крышей. Здесь находится 5 трасс для радиоуправляемых автомоделей, полигон для испытания радиоуправляемых танков, тир с возможностью обучения стрельбы из всех видов оружия, бассейн для катеров и яхт, квадрокоптерное летное поле, мастер-классы по стендовому моделизму, курсы роботехники и самый большой магазин моделима в Москве.



Игровой центр «Цель» - первый в своем роде комплекс развлекательных и обучающих тренажеров и аттракционов. Панорамный тир с возможностью стрельбы на 180 градусов и экраном 30 м2. Мягкая зона для детей от 4 лет, где под руководством опытных аниматоров проводятся веселые бои на пневмопушках, стреляющих поролоновыми шарами, а также многое другое.

ТРЦ «АВИАПАРК»



Театр ДЕ-АРТЕ – прекрасное место для отдыха всей семьей. Репертуар меняется довольно часто. Помимо театральных постановок, здесь проводятся мастер-классы и выставки.



Ледовый каток “Mega Ice” - массовые катания, вечерние катания, индивидуальное обучение, группа фигурного катания и хоккея, аренда помощников на льду (пингвины, морские котики), заточка, защитная амуниция и многое другое. Ледовый каток предоставляет услуги круглый год.

ТРЦ «АВИАПАРК»

Развивающий детский клуб JOLLY POLLY kids club - современный детский развивающий клуб. Это уникальное развивающее пространство, где собрано все лучшее из познавательных программ и увлекательного игрового материала.



Детский парк аттракционов Little Star - отличный отдых для всей семьи. Яркие аттракционы приведут в восторг самых маленьких посетителей. Необычные горки, карусели, качели, бассейн, лабиринт.

ТРЦ «АВИАПАРК»



Семейная игра «Шоколадная фабрика» - это развлекательный игровой аттракцион для детей от 3 лет и их родителей. В игре 2 маршрута. На каждом маршруте можно посетить 3 цеха фабрики. Каждый цех - это целая игровая комната с оригинальным сценарием и волшебным оформлением. Игру можно проходить всей семьей или доверить ребенка доброму волшебнику - аниматору. По итогу аттракциона каждому ребенку можно будет унести столько конфет, сколько поместится в его ладоши!



ТРЦ «АВИАПАРК»



ТРЦ «Зеленопарк»

Статус: Техническое открытие, дек 2015

Страна: Россия

Город: [МО](#)

Адрес: г. Зеленоград, Ленинградский проспект

Тип: Торгово-развлекательный центр

Масштаб: Региональный

Этажность: 1

Общая площадь (GVA): 140 000 кв.м.

Арендопригодная (GLA): 110 000 кв.м.

Торговая галерея: 230 магазинов

Парковка на: 6 000 машиномест

Парковочный индекс: 6,36

К-т полезной площади: 0,79

<http://zelenopark.ru>



ТРЦ «Зеленопарк»

[Ашан](#) (14 500 кв.м.), [Леруа Мерлен](#) (18 000 кв.м.), [Декатлон](#) (4 500 кв.м.), [М.Видео](#) (2 000 кв.м.), [Дети](#), [H&M](#), [Zara](#), [Pull&Bear](#), [Bershka](#), [Reserved](#), [Mango](#), [Снежная Королева](#), [Kiabi](#), [ТВОЕ](#), [Л'Этуаль](#), [Рив Гош](#), [Уютерра](#) (1 500 кв.м.), Детский мир, КидБург (2 000 кв.м.), садовый центр Дарвин (1 900 кв.м.), ПандаПарк, многозальный кинотеатр.



ТРЦ «Зеленопарк»



ТРЦ «Зеленопарк»



ТРЦ «Зеленопарк»



ТРЦ «Зеленопарк»



ТРЦ «Мозаика»



Открыт: 31 декабря 2014
Страна: Россия
Адрес: Москва, 7-я Кожуховская, вл. 3-5
Тип: Торгово-развлекательный центр
Масштаб: Региональный
Этажность: 4 торговых уровня
Общая площадь: 134 000 кв.м.
Арендопригодная: 68 000 кв.м.
Парковка на: 2 500 машиномест
Парковочный индекс: 3,68
К-т полезной площади: 0,51



mozaica.ru

ТРЦ «Мозаика»

ЯКОРНЫЕ АРЕНДАТОРЫ

Гипермаркет электроники;

Продуктовый гипермаркет;

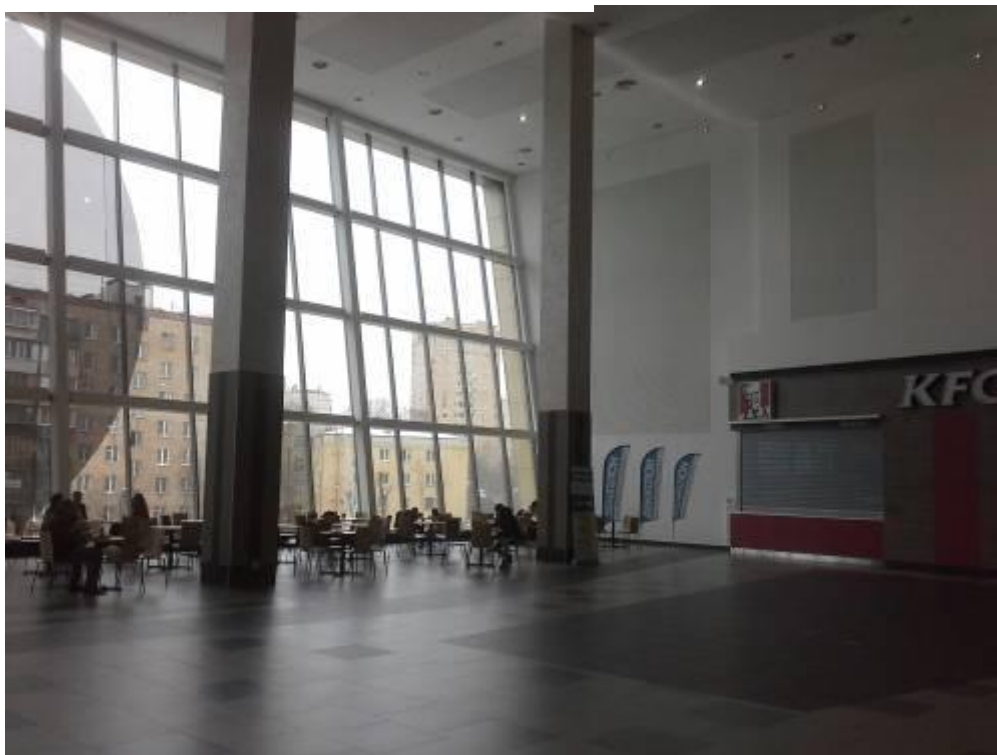
Гипермаркет товаров для спорта и отдыха;

Магазин детских товаров.

Торговая галерея: около 200 магазинов

Развлечения: Кинотеатр (9 залов).

Рестораны и кафе: более 25 операторов



ТРЦ «Мозаика»



ТРЦ «Мозаика»



ТРЦ «МЕТРОПОЛИС»

- Расположение – Россия (Москва).
- Победитель CRE-Awards 2009.
- Введен в эксплуатацию в 2009 году.
- Общая площадь, кв.м: 205 000
- Торговая площадь, кв.м: 80 000
- Структура торгового объекта:
 - - доля детской развлекательной недвижимости – 1%
 - - доля взрослой развлекательной недвижимости – 4,5%
 - - доля торговых площадей - 81%
 - - доля продуктового супермаркета – 5%
 - - доля фудкорта - около 8,5%.

<http://www.metropolis-center.ru/>



ТРЦ «Европейский»

<http://www.europe-tc.ru/>



Общая площадь, кв.м: 180 000; Торговая площадь, кв.м: 63 000

Структура торгового объекта:

- доля детской развлекательной недвижимости – 3,5%
- доля взрослой развлекательной недвижимости – 4,5%
- доля торговых площадей - 82%
- доля продуктового супермаркета – 2%
- доля фудкорта - 8%.

Девелопер и УК: ЗАО «Киевская площадь»

Брокеридж: ЗАО «Киевская площадь»

Архитектор: Зураб Церетели



ТЦ «Владимирский Тракт»



ТЦ «Владимирский Тракт»



ТЦ «Владимирский Тракт»



Metropole Zlicin



www.metropole.cz

Расположение – Чехия (Прага, периферия)

Данный торговый центр несколько выбивается из общей концепции анализа международного опыта торговых центров, расположенных в центре городов. Однако в нем, по оценкам специалистов GVA Sawyer, очень **удачно реализована концепция создания именно семейного центра времяпрепровождения.**

Общая площадь, кв.м: 70 000

Торговая площадь, кв.м: 55 000

Введен в эксплуатацию: Фаза I - 10 октября 2002, II - 2 апреля 2004

Большое внимание в данном торговом центре уделено удобству посетителей с детьми – это специально оборудованные пеленальные комнаты, удобно расположенные места парковки рядом со входом для посетителей с детьми, детские комнаты, магазины детских товаров, детская анимация. Все это способствовало тому, чтобы торговый центр стал местом семейного отдыха.

Девелопер: Portland Trust S.R.O.



Средние ставки аренды торговой недвижимости



Форматы торговых операторов	Процент от ежегодного товарооборота
Продуктовые гипермаркеты	2-3%
Продуктовые супермаркеты, в Москве	3-7%, 5-8%
Супермаркеты бытовой техники Москва/регионы	3-5%
Операторы одежды/обуви (в зависимости от типа),	8-15%
Операторы развлекательных центров	10-18%
Операторы сотовых телефонов и ювелирных изделий	25-35%
Кинотеатры	3-5%
Операторы фудкорта и общепита McDonald's	9-15% 3-5%

Внешние кризисные факторы



Изменение доступа к ресурсам бизнеса – финансово-кредитным, административным, трудовым

Изменение поведения конкурентов – изменение стратегий, ценовые Войны, экспансия или уход рынка.

Изменение потребностей арендаторов, невозможность Использовать старые способы работы с ними

Изменение поведения поставщиков/ субподрядчиков – изменение ценовой политики, поиск новых партнеров, сокращение или изменение услуг

Внутренние кризисные факторы



Невозможность управлять бизнесом старыми методами, неадекватность старой структуры и распределения задач между подразделениями

Разрушение команды, появление отдельных группировок, конфликтующих между собой

Отсутствие реальных способов планирования, контроля и анализа работы компании – неадекватность заданий, бюджетов и результатов

Кризис персонала – чрезмерная текучка либо застой, неадекватность квалификации, недоступность трудовых ресурсов, проблемы дисциплины

Основные конкурентные преимущества



Снижение издержек



Дифференциация товара

(новое качество товара, особые потребительские свойства или послепродажное обслуживание)

В НЕДВИЖИМОСТИ

Оптимизация затрат на эксплуатацию объекта, оптимизация кредитной нагрузки и стоимости привлечения арендаторов

Концепция проекта, акцент на целевую группу потребителей, стоимость аренды, качество, сервис

Конкурентные преимущества. Снижение издержек

- Высокий уровень вакантных площадей по рынку. Неизбежны полупустые здания. Поэтому основная задача - это держать максимально заполненные площади в объекте и сохранять текущих арендаторов
- При заполнении новых объектов необходимы пакеты льготных предложений. Корректировка ставок в таком случае достигается более высокой индексацией в последующие годы
- Любые обязательства перед банками, которые не позволяют сдавать площади в соответствии с текущим рынком должны корректироваться путем переговоров с банками и реструктуризацией кредитных обязательств
- Оптимизация затрат на управление. Аудит внутренних УК. Тендеры на внешнее управление
- Оптимизация отдела продаж, мотивация, программа работы с брокерами, партнерские программы лояльности



Стратегия реализации площадей и работы с арендаторами должна базироваться на объективных рыночных факторах:

- Текущие макроэкономические показатели, прогноз развития экономики на ближайшие годы;
- Влияние этих факторов на различные виды бизнеса потенциальных арендаторов;
- SWOT анализ объекта;
- Сравнительный анализ текущих арендных ставок в конкурентных объектах;

К сожалению, никакая арендная стратегия не сможет нивелировать бизнес риски арендодателя:

- Наличие завышенных кредитных обязательств;
- Требования банка по арендной ставке и выбору арендатора;
- Неэффективные площади
- Завышенные операционные расходы;
- Отсутствие «клиентоориентированной» политики УК.

Типичный порядок привлечения арендаторов



I. Пустые площади в ТЦ,
претендентов нет

II. Привлечены брокеры,
арендаторов нет

○

○

○

Что делать???

Пример 1

ГОРОД-МИЛИОННИК; ТЦ В ИСТОРИЧЕСКОМ ЦЕНТРЕ ГОРОДА; ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ 7500 кв.м.

Начали работать с арендаторами и получаем отрицательные ответы. Общие вопросы от операторов: Объект знаем, какая сейчас концепция объекта и кто целевая аудитория? Зачем людям приходить в этот объект?

У собственника не сформирована новая концепция объекта, с учетом изменившейся конкурентной среды и изменившихся покупательских предпочтений.

Подключаем отдел консалтинга и делаем экспресс-анализ объекта:

- В отличии от крупных конкурентов (центры выходного дня), ТЦ ориентирован на повседневное посещение/место встреч.
- При этом в объекте не представлен общепит (кафе/ресторан), косметика/парфюмерия/подарки, нет детских товаров.
- Посещаемость ТЦ низкая и нет программы по ее увеличению.

Вывод: устаревшая концепция на фоне новых конкурентов. Нужен акцент на общепите на 1-м этаже, косметики/парфюмерии и формированию удобного места встреч. Плюс программа продвижения объекта, увеличения посещаемости и параллельно проработка возможных арендаторов.

Пример 2

МЕГАПОЛИС; ТЦ В НОВОМ ЖИЛОМ МАССИВЕ И НА КРУПНОЙ ТРАССЕ; ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ 50 000 кв.м.

За месяц отрабатываем все развивающиеся сети в регионе. Ответы отрицательные. Общие вопросы от операторов: Объект работает давно, концепция устаревшая, зона охвата недостаточная. Ответы арендаторов – «даже бесплатно» (только на % от оборота) нет, тк обороты невозможно прогнозировать.

У собственника уже сформирована новая концепция объекта, сделан акцент на развлекательную составляющую, привлечены интересные арендаторы со своими потоками.

Подключаем отдел консалтинга и делаем экспресс-анализ объекта:

- ТЦ не донес до рынка изменение концепции и не сделал PR новых арендаторов.
- Нет данных и замеров по динамике увеличения посетителей.

Вывод: необходима программа продвижения и PR объекта. Мероприятия по увеличению посещаемости (акции, реклама, работа с первичной зоной охвата) и параллельно проработка возможных арендаторов.

Пример 3

ГОРОД С НАСЕЛЕНИЕМ ~ 300 000; ТЦ В НОВОМ ЖИЛОМ МАССИВЕ И НА ОСНОВНОЙ МАГИСТРАЛИ; ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ 40 000 кв.м.

Опрашиваем операторов галереи. Все ответы отрицательные. Общие вопросы от операторов: Объект работает давно, интересный, но нет «якорных» фэшн марок. Первыми не пойдём.

У собственника хорошая современная концепция торгово-развлекательного центра, но не «собрана» галерея.

Подключаем отдел консалтинга и делаем экспресс-анализ объекта:

- ТЦ не донес до рынка развлекательную составляющую концепции;
- Нет «якорных» сетевых фэшн брендов.

Вывод: необходимо разместить в объекте фэшн якорь – вплоть до самостоятельного приобретения собственником соответствующей франшизы. Плюс программа продвижения и PR объекта. Параллельно привлечение арендаторов галереи.

Для эффективного привлечения новых арендаторов необходимо:

- Периодически проводить анализ соответствия концепции центра ожиданиями целевой аудитории и следить за конкурентными изменениями;
- Осуществлять анализ эффективности якорных арендаторов; На постоянной основе нужны данные о динамике изменения уровня посещаемости объекта;
- Любые рекламные и PR мероприятия должны формироваться под конкретные задачи (привлечение определенной целевой группы покупателей; увеличение доли покупателей определенной товарной группы и тп.), по итогу проведения должна быть сделана оценка эффективности;
- «Работать на опережение» с освобождением площадей. Если площадь уже пустая и нет понимания какому типу арендатора она может быть интересна, то управление объектом поставлено плохо и требует оптимизации.



Полезные ссылки:

1. РСТЦ (Российский Совет Торговых Центров) - rcsc.info
2. ГУД (Гильдия Управляющих и Девелоперов) - gud-estate.ru
3. Инфо портал Моллы.ру malls.ru
4. Инфо портал <http://www.shopandmall.ru/>
5. Инфо портал <http://all-malls.ru/torgovye-tsentry/avia-park-moskva/>
6. Журнал Ритейлер <http://magazine.retailer.ru/>
7. Журнал и Инфо портал CRE (Commercial Real Estate) <http://www.cre.ru/rus/>
8. Издательский дом Импресс Медиа <http://www.impressmedia.ru/publication.php>
9. Институт Торговых Центров <http://www.scinstitute.ru/>



GVA Sawyer

International Property Advisers

Шевчук Елена Викторовна
Партнер, Вице-президент по коммерческой недвижимости

- Москва, Санкт-Петербург, Краснодар, Челябинск
- eshevchuk@gvasawyer.com
- www.gvasawyer.com
- Тел. в Москве: +7 (495) 797-4401
- Тел. в Санкт-Петербурге: +7 (812) 334-9392

