



ARE

ACADEMY OF REAL ESTATE

ЦЕНТР ОБУЧЕНИЯ
НАВЫКАМ ДЕВЕЛОПМЕНТА
И УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ТРЦ (PROPERTY MANAGEMENT) ДЕНЬ 1

Аброскина Наталья Анатольевна

GVA Sawyer, Руководитель отдела торговой недвижимости

Шевчук Елена Викторовна

GVA Sawyer, Партнер, Вице-президент по коммерческой недвижимости

ВВЕДЕНИЕ



Особенности РМ для действующих торговых центров

- Успешность работы ТРЦ на текущем рынке обеспечивается постоянным взаимодействием арендатора и арендодателя;
- Арендодатель «продает» арендатору не помещение в ТРЦ, а трафик покупателей и потенциальный товарооборот ;
- В отличие от офисного центра, РМ в торговом центре предусматривает постоянный анализ бизнеса арендаторов, поиск новых брендов на рынке, анализ соответствия концепции объекта целевой группе посетителей;
- Продвижение объекта и маркетинговая программа должна разрабатываться и контролироваться РМ, с целью определения конкретных задач и анализа эффективности результатов;
- Структура и функции персонала, осуществляющего функции РМ, напрямую влияют на успешность взаимодействия с арендаторами;

ВИДЫ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ



Управление недвижимостью – это комплекс мероприятий, нацеленных (с учетом целей и задач собственника) на эффективное использование объекта недвижимости, что подразумевает в конечном итоге получение прибыли от его использования.

Управление недвижимостью включает в себя четыре понятия (согласно западной классификации):

- * **Facility management**
- * **Building management**
- * **Property management;**
- * **Asset management.**

FACILITY MANAGEMENT

Мероприятия, направленные на эффективное обслуживание объекта недвижимости и увеличение срока его жизненного цикла:

- * контроль состояния коммуникаций и узлов;
- * планирование и проведение ремонтных работ;
- * обеспечение бесперебойной работы коммуникаций (тепло-, энерго- и водоснабжение, телефон, интернет, телекоммуникации и т. д.) ;
- * организация уборки в помещениях и прилегающей территории;
- * охрана объекта;

BUILDING MANAGEMENT

Building Management пересекается с Facility Management и охватывает более широкий комплекс услуг, связанных с управлением, обслуживанием и эксплуатацией объекта недвижимости:

1. Управление замыслом, то есть выбор варианта наилучшего использования земли;
2. Управление проектированием объекта.
3. Управление изготовлением - возведением, строительством как самого объекта, так и неотделимых улучшений.
4. Управление обращением - процессом заключения сделок купли-продажи, аренды, дарения, залога, передачи права хозяйственного ведения и оперативного управления.
5. Управление потреблением - всем комплексом операций по оказанию услуг, связанных с использованием клиентами объекта недвижимости по его прямому назначению, а также дополнительных и сопутствующих услуг.
6. Управление техническим обслуживанием и эксплуатацией.
7. Управление капитальным ремонтом, модернизацией, реконструкцией и реставрацией.
8. Управление реперофилированием в связи с изменением целей управления или внешней среды.
9. Управление утилизацией, сносом и захоронением.

PROPERTY MANAGEMENT

Осуществление коммерческого и административно-правового управления объектом, а именно :

- * Коммерческое управление
- * Юридическое сопровождение всех процессов, связанных с получением дохода и затратами на управление объектом;
- * Бухгалтерское сопровождение (расчеты с арендаторами и обслуживающими организациями, счета на оплату, платежные поручения и т. д.) ;
- * Расчет расходов на содержание объекта и их оптимизация;
- * расчет финансовых показателей, характеризующих состояние объекта
- * Реклама и маркетинг
- * Администрирование всех процессов управления

ASSET MANAGEMENT

Доверительное стратегическое управление активами /финансовыми потоками инвестора/собственника недвижимости с финальной целью увеличения доходности объекта управления на всем его жизненном цикле. Включает в себя:

- * инвентаризация, классификация и переучет всех активов компании – непрофильных/ недооцененных/ переоцененных;
- * создание информативного реестра активов с объективными данными;
- * оптимизация имущественного комплекса компании;
- * Разработка концепции развития;
- * Осуществление операционной деятельности (PM и FM);
- * оптимизация затрат компании (снижение налога на имущество и затрат на содержание);
- * увеличение чистых активов компании и выручки от реализации непрофильных активов;

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ



PROPERTY MANAGEMENT

1. Максимизация прибыли, снижение затрат;

Прибыль = Выручка – минус расходы	Выручка:	Расходы:
	<p>Поступления от Арендаторов</p> <ul style="list-style-type: none">• Арендные платежи• Эксплуатационные платежи• Плата за маркетинг ТРЦ• Коммунальные платежи <p>Платежи не связанные с арендой</p> <ul style="list-style-type: none">• Indoor размещение рекламы• Outdoor размещение рекламы• И др	<ul style="list-style-type: none">• Техническая эксплуатация• Клининг, уборка мусора/снега• Охрана• Коммунальные платежи• ФОТ• Налоги• Продвижение ТРЦ• Расходы на привлечение Арендаторов <p>И др</p>

Плох тот Property Management, который не стремится стать Asset Management

2. Сохранение и увеличение стоимости объекта, включает в себя часть

- Управление арендными отношениями
- Ремонт и обновление здания и инженерных систем
- Создание и поддержание благоприятного имиджа объекта

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ



PROPERTY MANAGEMENT=

Коммерческое управление:

- управление арендными отношениями,
- организация мероприятий по контролю и увеличению доходности объекта,
- планирование денежных потоков и чистого операционного дохода
- регулярная отчетность перед собственниками,
- ведение управленческого учета.

Юридическое сопровождение:

- работа со всеми видами договоров,
- ведение переговоров с контрагентами,
- досудебное и судебное урегулирование споров,
- анализ рисков,
- страхование,
- государственная регистрация сделок.

Бухгалтерское сопровождение:

- ведение бухгалтерского и налогового учета,
- контроль за исполнением договоров аренды,
- проведение индексации арендной платы,
- выставление счетов по договорам аренды,
- контроль за своевременным поступлением арендных платежей.

Управление рекламой и маркетингом:

- планирование и выполнение маркетинговых и рекламных мероприятий,
- организация внутреннего и внешнего рекламного пространства объекта.

Администрирование:

- организация работы с арендаторами и посетителями объекта,
- взаимодействие с внешними контролирующими органами,
- контроль и координация процессов эксплуатации объекта.
- Обеспечение безопасности на объекте

In-house

Организация работы по управлению объектом, при котором службы управления арендными отношениями, бухгалтерское и юридическое сопровождение являются внутренними подразделениями компании-собственника актива.

Во многих случаях, внутренним подразделением является и техническая эксплуатация

Целесообразно:

Организация коммерческого управления In-house обоснована в компаниях владеющих несколькими торговыми центрами и имеющими соответствующие компетенции.

Outsource

Организация работы по управлению объектом, при котором службы, занимающиеся коммерческими взаимоотношениями и контролем финансовых потоков являются сторонними компаниями

Целесообразно:

Организация коммерческого управления Outsource обоснована в компаниях владеющих одним-двумя торговыми центрами и/или не имеющих соответствующих компетенций.

СПОСОБЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТ

Outsource

Варианты договоров:

- Доверительное управление
- Агентский договор
- Договор оказания услуг

Варианты выплаты вознаграждения УК.

☒- Процент от разницы между Доходом и Эксплуатационными расходами, контролируруемыми УК

☒- Процент от разницы между Доходом и Эксплуатационными расходами, контролируемым УК. Дополнительно – вознаграждение за превышение цели по Договору

* Пример перечня услуг РМ в файле «Раздатка»

Структура Управляющей компании



ФУНКЦИИ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ РМ УК

Структура Управляющей компании



Структура Управляющей компании – outsource (Москва)



ФУНКЦИИ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ РМ УК



Штатная структура и должностные обязанности*

Коммерческое управление:

- управление арендными отношениями – управляющий/менеджер по аренде
- организация мероприятий по контролю и увеличению доходности объекта – менеджер по рекламе и маркетингу/менеджер по аренде
- планирование денежных потоков и чистого операционного дохода – управляющий/фин менеджер
- регулярная отчетность перед собственниками - Управляющий
- ведение управленческого учета - фин менеджер + бухгалтер

Юридическое сопровождение:

- работа со всеми видами договоров - юрист
- ведение переговоров с контрагентами – юрист, менеджер по аренде, управляющий
- досудебное и судебное урегулирование споров - юрист
- анализ рисков – юрист+бухгалтер
- Страхование - управляющий
- государственная регистрация сделок - юрист

* Краткое описание должностных обязанностей приведено в «Раздатке»

ФУНКЦИИ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ РМ УК



Штатная структура и должностные обязанности

Бухгалтерское сопровождение:

- ведение бухгалтерского и налогового учета - бухгалтер
- контроль за исполнением договоров аренды – менеджер по аренде
- проведение индексации арендной платы – бухгалтер, юрист
- выставление счетов по договорам аренды - бухгалтер
- контроль за своевременным поступлением арендных платежей – менеджер по аренде

Управление рекламой и маркетингом:

- планирование и выполнение маркетинговых и рекламных мероприятий – менеджер по рекламе и маркетингу
- организация внутреннего и внешнего рекламного пространства объекта – менеджер по рекламе и маркетингу

Администрирование:

- организация работы с арендаторами и посетителями объекта - администратор
- взаимодействие с внешними контролирующими органами – СБ, управляющий
- контроль и координация процессов эксплуатации объекта – главный инженер
- Обеспечение безопасности на объекте – СБ, IT

* Краткое описание должностных обязанностей приведено в «Раздатке»

Маркетинговый анализ рынка

Макроэкономика



- После 4-х летнего снижения розничного товарооборота в стране, по итогам 2017 г - рост на 1,2%;
- В структуре оборота розничной торговли - 48,2% приходится на продуктовый сегмент и 51,8% на непродовольственные товары;
- С середины 2017 г. перестали снижаться реальные доходы населения (за счет низкой инфляции). Зафиксирована их стагнация;
- В стране около 20-22% просроченных кредитов на строительство зданий и сооружений;

- Тем не менее около 30 процентов покупателей предпочитают делать покупки по скидкам и на распродажах. Большая часть населения продолжает экономить. В сегменте премиальных брендов покупатели стали более разборчивыми и минимизируют спонтанные покупки;
- В Москве зафиксирован минимальный объем ввода торговых площадей за последние 6 лет и в 3 раза ниже показателя 2016 года;
- Среднерыночные ставки аренды не изменились, роста ставок в 2018 г не ожидается;
- Идет развитие операторов в города с низкой/невысокой конкуренцией и относительно высокими доходами (Ростов-на-Дону, Нефтеюганск, Владикавказ и тп) .

Маркетинговый анализ рынка

Предложение, основные тенденции рынка

Основные показатели	2017 г.	2016 г.
Оборот розничной торговли в РФ, трлн. руб.	29,8 (рост на 1,2% в сопоставимых ценах)	28,13 (сокращение на 5,2% в сопоставимых ценах)
Объем предложения в качественных ТЦ Москвы по итогам периода, GLA ^[1] , тыс. кв.м	6 600	6 410
Общий объем открытых в Москве ТЦ, GLA, кв.м	194	530
Общий объем заявленных к вводу торговых площадей, GLA, тыс. кв.м	806	260-300 (до конца 17 г.)
Уровень вакантных площадей, %	8,5%	12,5%

2015 г.	2014 г.	2013 г.	2012 г.
27,6	26,30	23,00	21,30
5 636	4 890	3 913	3 629
19 800	750 000 (16 ТРЦ)	284,0	284,5
8,3%	6%	1-1,5%	2%

^[1] **GLA (Gross leasable area)** – общая арендопригодная площадь
GBA (Gross building area) – общая площадь здания

Маркетинговый анализ рынка

Рынок торговли. Прогноз

- Рынок недвижимости будет продолжать испытывать давление за счет сжимающегося спроса и дефицита кредитных средств;
- Замораживание рублевых цен на фоне высокой инфляции приведет к девальвации недвижимости;
- В условиях высокой инфляции и ограниченности кредитных ресурсов, реализовываться в недвижимости будут проекты с гарантированным финансированием (те господдержкой);
- Продолжится дифференциация ТРЦ и сегментация «прайм» объектов. Возможен рост арендных ставок в «прайм» объектах;
- Будет продолжаться «заморозка» строительства торговых объектов в высококонкурентных городах;
- До 40% действующих торговых объектов Москвы (за исключением прайм) могут потребовать реконцепции и/или редевелопмента в ближайшие 5-7 лет, как не соответствующие требованиям рынка и потребительским предпочтениям;
- Наиболее активно развиваются и продолжат - продовольственные супер/гипер маркеты, детские развлекательные центры, дисконт магазины, алкомаркеты, некоторые форматы общепита;
- 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;
- 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.

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 «Roomer», «СпортЕХ», «СпортЭкстрим», «Горбушкин двор»).
- *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», «ЦУМ», «ГУМ» в Москве).
- *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). В Москве строится «Остров мечты» Dreamworks.

* Определение «Концепции проекта» приведено в «Раздатке»

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 могут считаться «Мега», ТЦ «Рителл Парк» 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). В Москве Fashion House. Белая дача, Внуково Outlet .
- **Торгово-развлекательный центр** – якорем являются магазины одежды и обуви, развлекательный центр и рестораны. Магазины сувениров, аксессуаров, предприятия услуг выступают в качестве сопутствующих (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).

Маркетинговые тенденции формирования концепций новых объектов

ПОКУПАТЕЛЬСКИЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ:

- Мультифункциональность и комфортность комплексов
- Большой выбор марок непосредственно для шоппинга
- Увеличивающаяся роль сектора развлечения /общественных пространств
- Детская анимация/программы/развечения/обучение
- Комфортность паркинга

Тренды развития арендаторов:

- Реструктуризация федеральных сетей (анализ показателей каждого магазина)
- Развитие как прямыми магазинами, так и усиление развития по франшизе
- Размещение магазинов при определенном tenant-mix в объекте (фэшн марки – при наличии универмагов и общей площади галерей в объекте не менее 30 000 квм; ювелирные марки- при наличии фэшн галереи и парфюмерных якорей; обувные марки – при наличии не менее трех аналогичных магазинов)
- Выбор «прайм» объектов в каждом городе, с уже понятными данными по динамике посещаемости, среднем чеке и составе арендаторов
- Оценка известности и надежности «якорных» арендаторов.
- Предпочтения помещениям с уже выполненной отделкой или отделка за счет собственника
- Реальные арендные ставки, полностью рассчитанные от предполагаемой прибыли. Нет переплаты за местоположение объекта или арендуемого помещения в объекте;

ТОРГОВЫЕ ЦЕНТРЫ:

- Объекты, соответствующие современным стандартам
- Увеличение средних площадей реализуемых проектов
- Развитие рынка франшиз (в тч для собственников объектов)
- Реконцепция и ребрендинг существующих ТЦ
- Специализация ТЦ

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

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 увеличивается.
- 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 торгово-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



ТРЦ «АВИАПАРК»

ЯКОРНЫЕ АРЕНДАТОРЫ

Гипермаркет продуктов «Auchan»;
Гипермаркет DIY-формата «OBI»;
Гипермаркеты электроники «Media Markt», «МВидео»;
Гипермаркеты товаров для спорта «Decathlon», «Спортмастер»;
Универмаг «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 кармаНов, 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 Аuro 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 поместиться в его ладоши!



Функциональные технические требования

- Разделение потоков
- Прямой доступ из паркинга
- Коэффициент парковки: 1/25 м² торговой площади
- 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.)

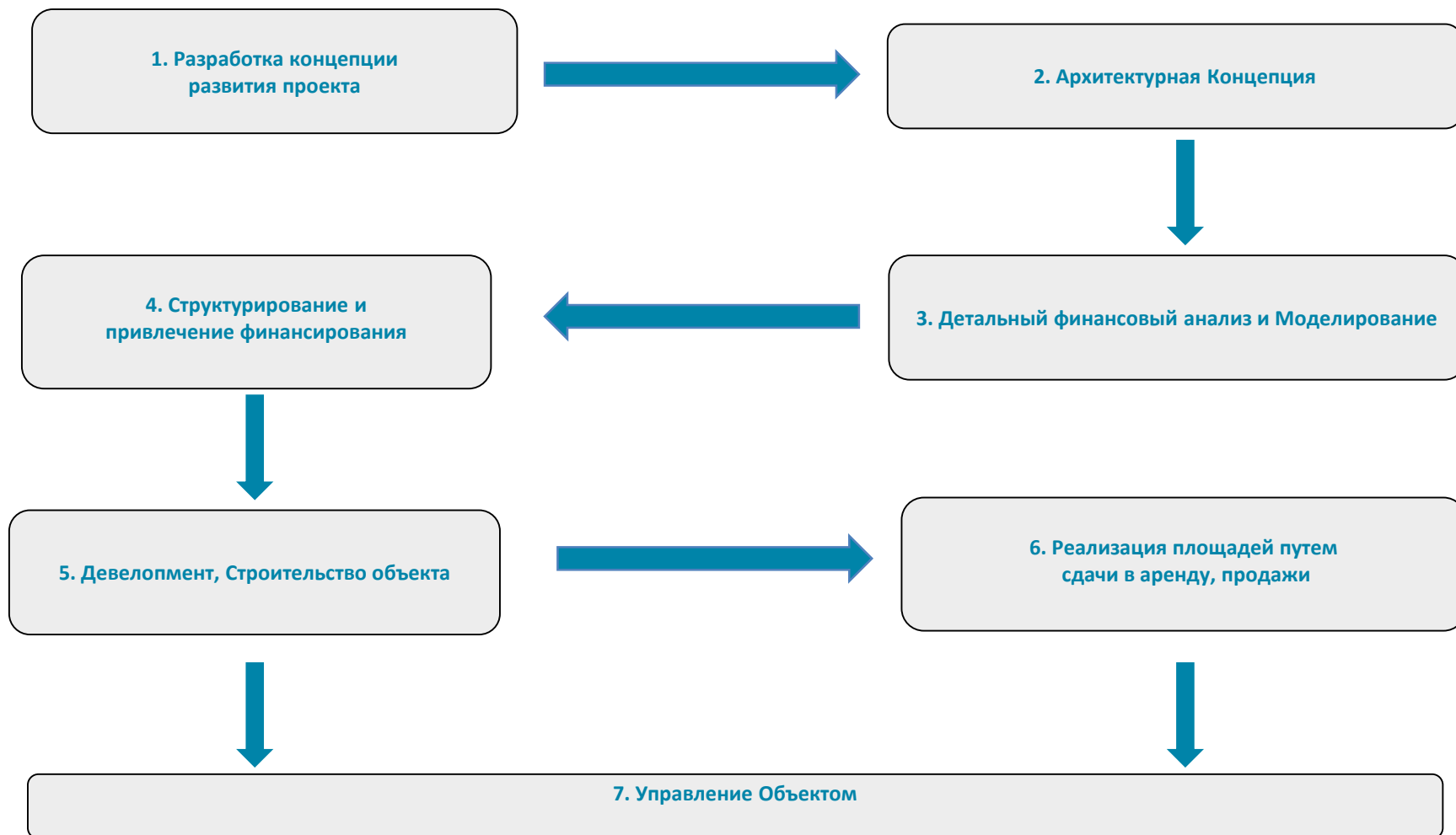
Жизненный цикл ТРЦ



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



4. Структурирование и
привлечение финансирования

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/>

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.gvasawyer.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/>, услуги Property management www.ilm.ru

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 Отчета по проведению предброкериджа приведен в «Раздатке»

Реконструкция и реконцепция ТРЦ

Причины реконцепции/реконструкции:

- неконкурентная концепция с учетом вновь построенных ТЦ;
- несоответствие ценового формата основной целевой группе;
- возможность увеличения арендуемых площадей;
- необходимость улучшения качества ТЦ

Риски при проведении реконцепции/реконструкции:

- Падение арендного дохода на значительное время;
- Потеря части лояльных посетителей;
- Потеря части арендаторов

Реконструкция и реконцепция ТРЦ

Этапы проведения реконцепции/реконструкции с минимальными рисками и затратами:

1. провести маркетинг ТЦ, т.е. прямые опросы возможных новых арендаторов/покупателей и посетителей центра;
2. на основе полученных ответов сформировать новую концепцию ТЦ;
3. просчитать расходы на необходимую реконструкцию – перепланировку помещений и т.п.;
4. рассчитать этапы замены арендаторов в торговом центре – например, этажами или зонами относительно вертикальных связей между этажами;
5. сделать расчет будущего дохода после внедрения выбранной концепции и сравнить его с необходимыми финансовыми и временными затратами;
6. согласовать сроки проведения реконцепции и возможный уровень потерь дохода в этот период.
7. подбор арендаторов и подписание договоров аренды, с указанием сроков открытия того или иного арендатора в ТЦ, в зависимости от зонирования и этапов проведения работ.
8. Запуск обновленного объекта

Стоит отметить, что большинству арендаторов до официального открытия ТЦ в новой концепции придется предусмотреть льготные условия аренды, чтобы им было выгодно открывать магазины раньше. Тогда собственник будет получать хоть и пониженную арендную плату, но площади объекта не будут простаивать.

Примеры реконцепции ТРЦ

Bullring, Selfridges, www.bullring.co.uk



Расположение – Великобритания (Бирмингем, центр города)

Территория, га: 11 Общая площадь, кв.м.: 115 000 Парковка, машиномест: 1000 Введен в эксплуатацию в 2003 году.

Торговый центр состоит из 9 уровней, из которых 3 уровня занимают торговые ряды, 2 уровня отведены под автомобильный паркинг, расположенный непосредственно под комплексом. На одном уровне расположилась управляющая компания. 3 последние этажа - технические.

Особенность концепции проекта - совмещение различных архитектурных стилей. Один из ключевых арендаторов центра - универсам Selfridges.

Здание имеет характерную форму: нечто вроде застывшей волны. Здесь нет различий между стеной и крышей: все помещение представляет собой единое целое с однородной поверхностью, овальным стеклянным потолком и закругленными проёмами окон. Снаружи здание покрыто «чешуей» из 16 тыс. полированных алюминиевых дисков позади которых ночью горит подсветка.

Девелопер: Birmingham Alliance, Hammerson UK Properties Plc, Henderson Investments, Land Securities

Архитектура: Chapman Taylor

Конструкции: Waterman Partnership

Инженерия: WSP Consulting Engineers



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.



г. Эйндховен, WOENSXL



- Расположение – Голландия (Эйндховен).
- Общая площадь - 49 357 кв.м., из которой новое строительство - 14 485 кв.м.

Существующий центр устарел, требовал модернизации для удовлетворения потребностей потребителей. В новом формате объект рассчитан на молодые слои населения. Предусмотрены зеленые зоны.

www.winkelcentrumwoensel.nl

Девелопер - ING Real Estate

Собственник - Rodamco Europe

Консультанты - Ingenieursburo Zonneveld,

Инженер - Schreuder Group B.V.

Архитектор - Engelman Architecten.

Первая очередь комплекса была построена в 2003 году.

В 2007 г. центр был открыт после реконструкции.

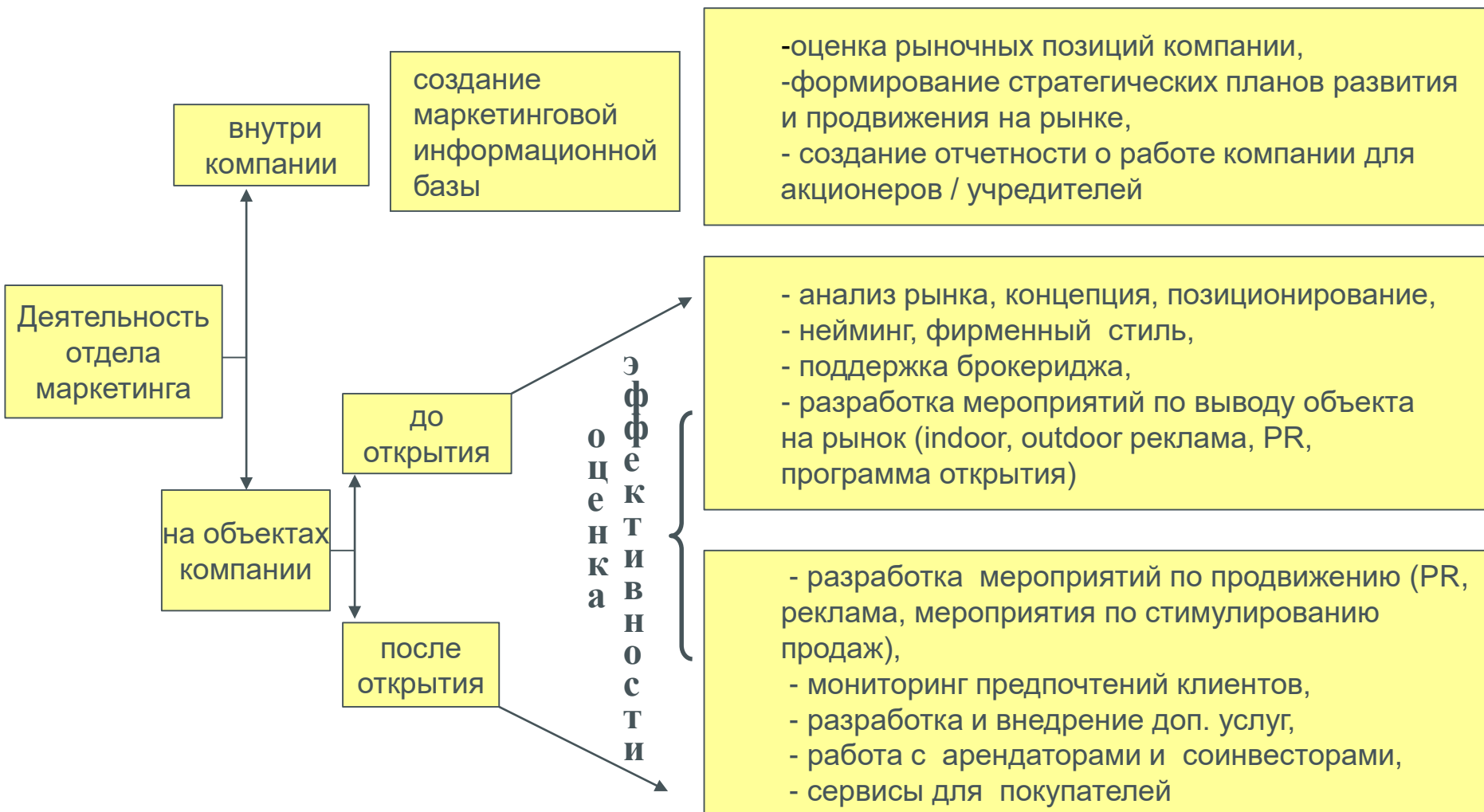
В ТЦ «WOENSXL» действуют около 180 магазинов и операторов.

Общая арендопригодная площадь - 40,000 кв.м.



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**

▶ Уникальная идея Объекта







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.

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.



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???

* Примеры проблем объектов и их решений приведены в «Раздатке»

Организация открытия ТЦ

- Разработка концепции ТРЦ и начало проектирования здания.
- Формирование пула Арендаторов
- Подготовка к вводу в эксплуатацию
- Разработка концепции бренда и оформления ТРЦ
- Общеорганизационные работы
- Работы по организации открытия
- Разработка структуры управления ТРЦ

* Перечень необходимых работ перед открытием объекта приведены в «Раздатке»

ФУНКЦИИ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ РМ УК



Организация открытия ТЦ

- Смежные департаменты
- Контроль брокеров
- График вывода персонала
- Определение даты открытия
- Фасады ТРЦ
- Навигация
- СМР Арендаторов
- Работа с островными конструкциями
- Арендные отношения в период до открытия
- Подписание основных договоров
- Ротация в первый год
- Штрафы арендаторов от процента открытия

Полезные ссылки:

1. РСТЦ (Российский Совет Торговых Центров) - rcsc.info
2. РГУД (Российская Гильдия Управляющих и Девелоперов) - gud-estate.ru
3. Учебный центр ARE (Academy of Real Estate) - are-rus.ru
4. Инфо портал Моллы.ру malls.ru
5. Инфо портал <http://www.shopandmall.ru/>
6. Инфо портал <http://all-malls.ru/torgovye-tsentry/avia-park-moskva/>
7. Журнал Ритейлер <http://magazine.retailer.ru/>
8. Журнал и Инфо портал CRE (Commercial Real Estate) <http://www.cre.ru/rus/>
9. Издательский дом Импресс Медиа <http://www.impressmedia.ru/publication.php>
10. 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

