



ARE

ACADEMY OF REAL ESTATE

ЦЕНТР ОБУЧЕНИЯ
НАВЫКАМ ДЕВЕЛОПМЕНТА
И УПРАВЛЕНИЯ НЕДВИЖИМОСТЬЮ

МАРЕКЕТИНГ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ. ТЕКУЩАЯ ПРАКТИКА

Аброскина Наталья Анатольевна

GVA Sawyer, Руководитель отдела торговой недвижимости

Шевчук Елена Викторовна

GVA Sawyer, Партнер, Вице-президент по коммерческой недвижимости

Маркетинговый анализ рынка.

Макроэкономика



- Период рецессии в экономике (снижение темпов роста экономики и отрицательный рост ВВП) - с 2014 г. по 2017 г.
- Рост ВВП: в 17 г. - 1,6%; в 2018 г. – 1,8%. Прогноз на 2019 – 1,3%. Экономический рост наблюдается при ежегодном росте ВВП на 3-4%;
- После 4-х летнего снижения розничного товарооборота в стране, по итогам 2017 г - рост на 1,2%, в 2018 – рост на 2,6%;
- В структуре оборота розничной торговли - 48,2% приходится на продуктовый сегмент и 51,8% на непродовольственные товары;
- 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;
- Около 21 миллиона россиян имеют доход ниже прожиточного минимума и живут за чертой бедности. Увеличение на 2 млн чел в 17 г. по сравнению с 16 г.;
- В стране около 23% просроченных кредитов на строительство зданий и сооружений;
- Рост ипотечного долга и необходимость самостоятельного формирования пенсионных накоплений приведет к снижению покупательской способности среднего класса;
- Пенсионный маневр увеличит численность рабочей силы на 5-10 млн человек, что приведет к росту безработицы в перспективе 10 лет;
- Вероятность вернуться к показателям 2014 года есть не ранее 2022-2025 гг.
- 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);

Маркетинговый анализ рынка. Рынок офисной недвижимости



- Рекорды рынка в 2017 г.:
- В I полугодии 17 г. впервые за всю историю офисного рынка не было введено ни одного нового объекта;
- Ставки аренды на офисную недвижимость в Москве – рекордно низкие за всю историю рынка недвижимости;
- В 2018 рекордно низкий ввод новых офисных объектов в Москве – всего около 130 тыс. квм. Новое строительство достигло исторического минимума за 15 лет.
- Ставки аренды на офисные площади в Москве в 2016 г. снизились по отношению к средним ставкам 2015 г. В 2017 г. ставки практически не изменились, колебания ~ 5%. Средние ставки аренды в 18 г. поднялись в среднем на 3-5%. Такие же темпы роста ожидаются в 2019-20 гг; В 2018 г зафиксирован исторический максимум по объему сделок на офисном рынке.
- В 2020-2021 гг. ставки аренды на офисы в востребованных районах в популярных локациях могут вырасти на 15-20%;
- Спрос на офисные площади в 2019 году сохранится на уровне 2018 года из-за усиления налоговой нагрузки и состоянии экономики, прогнозируется, что в 2020 году спрос снова выйдет на уровень 2017 года.
- В 19 гг. опять ожидаются очень низкие показатели ввода офисных объектов, что подтверждает тренд дальнейшего снижения темпов нового строительства. В настоящий момент в процессе строительства находится еще около 1 млн. квм (в периоде пяти лет);
- Высокая степень сегментации офисного рынка (по местоположению, по классности, по типу помещений, по емкости паркинга);
- Исключительная чувствительность к местоположению и коммерческим условиям;
- Арендные ставки на объекты одного класса различаются до 2-3 раз;
- Некоторые помещения ищут своих резидентов более 3-х лет;
- 93% договоров аренды – рублевые.

Маркетинговый анализ рынка.

Показатели рынка офисной недвижимости

Основные показатели	2019, I кв	2018	2017	2016	2015
Объем офисных площадей по итогам года., млн. кв.м	16,7	16,7	16,6	16,2	15,9
Введено в эксплуатацию, тыс. кв.м.	27	133	400	293	721
Средние арендные ставки, руб. за кв.м в год, triple net*	Класс А -26 805 Класс В – 15 043	Класс А -28 177 Класс В – 15 030	Класс А - 25 000 Класс В - 14 400	Класс А - 22 680 Класс В - 14 400	Класс А - 26 400 Класс В - 14 990
Общий объем заявленных к вводу офисных площадей, GLA, тыс. кв.м	300	150	~ 300 000	~ 450-500	~ 1000 (прогноз ввода – 300)
Уровень вакантных площадей, %	11,2%	10,7%	Класс А 19% Класс В 15,6	Класс А 22,4% Класс В 16,3%	19,6% (3,1 млн. кв.м. свободны)

[1] Triple net («тройная очистка») – не включая эксплуатационные расходы, коммунальные платежи и НДС

Маркетинговый анализ рынка. Рынок торговой недвижимости



- В 2017 г. в Москве зафиксирован минимальный объем ввода торговых площадей за последние 6 лет и в 3 раза ниже показателя 2016 года; В 2019 ожидается резкое увеличение ввода новых объектов за счет крупных строящихся ТРЦ (в составе ТПУ).
- Продолжается 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 продолжают - продовольственные супер/гипер маркеты, детские развлекательные центры, дисконт магазины, алкомаркеты, некоторые форматы общепита;
- С начала 2017 г. сохраняется тенденция снижения средних площадей строящихся торговых центров – с ~40-50 тыс квм до ~15-20 кв.м.
- Покупатели отдадут приоритет магазинам «у дома» – в удобной пешей доступности.
- 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;
- Ожидается незначительный рост средних ставок аренды;
- Идет развитие операторов в городах с низкой/невысокой конкуренцией и относительно высокими доходами (Ростов-на-Дону, Нефтеюганск, Владикавказ и тп).

Маркетинговый анализ рынка.

Показатели рынка торговой недвижимости

Основные показатели	2019 г. I кв	2018 г.	2017 г.	2016 г.
Оборот розничной торговли в РФ, трлн. руб.	31,8 (рост на 1,8% к аналог периоду 18 г)	31,55 (рост на 2,9%)	29,8 (рост на 1,2%)	28,13 (сокращение на 5,2% в сопоставимых ценах)
Объем предложения в качественных ТЦ Москвы по итогам периода, GLA ^[1] , тыс. кв.м	6 700	6 700	6 600	6 410
Общий объем открытых в Москве ТЦ, GLA, тыс кв.м	-	108	194	530
Общий объем заявленных к вводу торговых площадей, GLA, тыс. кв.м	300	370	806	260-300 (до конца 17 г.)
Уровень вакантных площадей, %	7,8%	8,8%	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

Тренды покупательских предпочтений

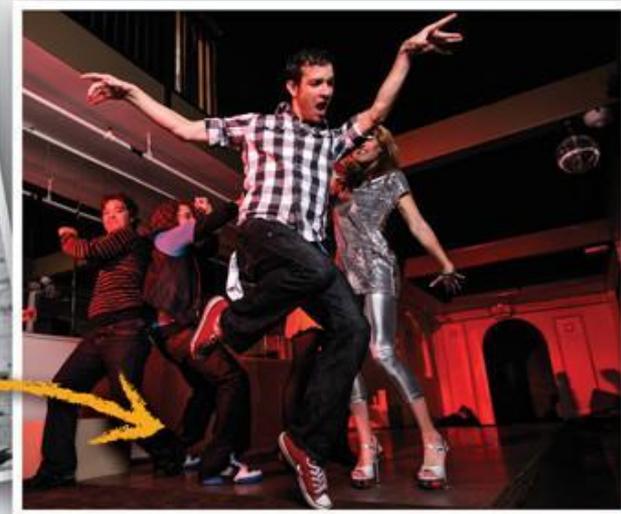
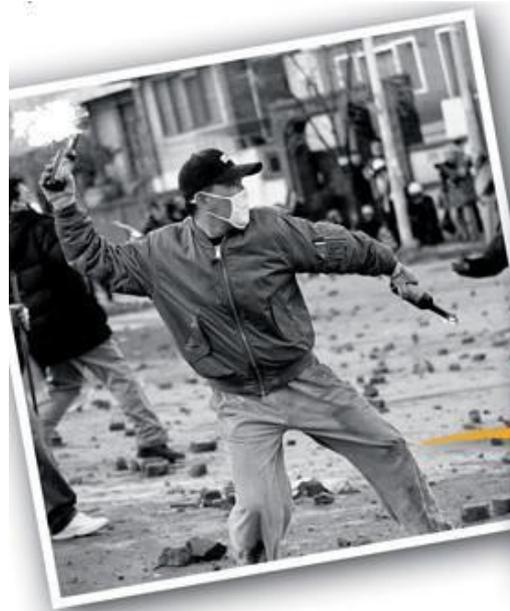
Демографическая кривая вывела на рынок большое количество детей-миллениалов, относят граждан 1980—2000 года рождения которые становятся основными потребителями товаров и услуг.

Ценности миллениалов:

1. Это первое небунтующее поколение в наблюдаемой истории
2. Космополитизм, нет привязки к стране, к городу, к офису;
3. Необходим баланс между работой и личной жизнью, обязанностями и свободой;
4. Уважение личных границ ;
5. Обучение происходит перманентно, преимущественно он-лайн;
6. Самореализация;
7. На первый план выходит создание личного бренда в сети. Имея много читателей и фолловеров социальных сетях можно зарабатывать больше, чем в офисе;

Тенденция:

- Потребители доверяют пользовательскому контенту больше, чем любому другому виду медиа, и бизнес обращает на это все больше внимания;
- Выбор потребителя становится рациональным и он предпочитает проводить больше времени в общении;



Тренды покупательских предпочтений



Z : они не так восприимчивы к рекламе, как миллениалы и "X". Они прекрасно фильтруют информацию, поэтому с ними лучше быть честными и прямолинейными. Тем более что времени на то, чтобы зацепить их внимание у вас будет немного: секунд они могут потерять интерес.

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»:

- Общественное питание (фуд-корт, фуд-траки);
- Бытовые услуги, МФЦ, почта России;
- Салоны красоты, SPA, косметология;
- 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, пункты выдачи интернет-заказов (постаматы/PickPoint).

ПОКУПАТЕЛЬСКИЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ:

- Мультифункциональность и комфортность комплексов
- Большой выбор марок непосредственно для шоппинга
- Увеличивающаяся роль сектора развлечения /общественных пространств
- Детская анимация/программы/развлечения/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»)
- 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 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
- Размещение детских развлекательных зон не выше 2-го этажа
- Соблюдение расстояния от супермаркета/ресторана до детских образовательных/развлекательных зон
- Высокая кратность воздухообмена
- Соответствие стандартам определенного типа («районный, региональный» и тп.)

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 транспорте, 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

Основные типы ТЦ в городах

I. Пустые площади в ТЦ

II. ТЦ заполнен, но арендаторы недовольны оборотами

III. ТЦ заполнен и есть лист ожидания

○

○

○

Что делать???

Анализ ситуации в ТЦ и основных задач

	Пустые площади в ТЦ	ТЦ заполнен, но арендаторы недовольны оборотами	ТЦ заполнен и есть лист ожидания
Задача	Заполнение площадей	Увеличение торгового оборота в ТЦ	Максимизация арендного дохода
Анализ	<p>SWOT анализ; Анализ показателей эффективности ТЦ: уровень продвижения/узнаваемости на рынке; динамика посещаемости; изменение торгового оборота по секторам; Анализ возможной реконцепции/специализации; Предброкеридж – якоря/арендаторы;</p>	<p>SWOT анализ; Анализ показателей эффективности ТЦ: уровень продвижения/узнаваемости на рынке; динамика посещаемости; изменение торгового оборота по секторам; уровень конвертации; Доля арендной платы в торговом обороте арендаторов; Предброкеридж – новые бренды в городе;</p>	<p>SWOT анализ (потенциальная конкуренция); Анализ показателей эффективности ТЦ: динамика посещаемости; целевые группы покупателей; Опросы посетителей (удовлетворенность набором торговли/услуг и сервисом ТЦ); Предброкеридж – новые бренды в регионе;</p>
Действия	<p>Заполнение свободных площадей на условиях арендаторов; Мероприятия по продвижению; Реконцепция;</p>	<p>Индивидуальная работа с якорями: анализ бизнеса арендатора/льготная аренда/ Мероприятия по увеличению среднего чека/оборотов определенных товарных групп</p>	<p>Коммерциализация общественных пространств; Доп услуги арендаторам; Доходы от рекламы; Лояльность покупателей; Формирование общественных пространств</p>

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 пойдем.

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.



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;

Осуществление коммерческого и административно-правового управления объектом:

- 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

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

Структура Управляющей компании



Структура Управляющей компании – outsource (Москва)



Property Management

1. Максимизация прибыли, снижение затрат;

Прибыль =Выручка – минус расходы	Выручка:	Расходы:
	Поступления от Арендаторов <ul style="list-style-type: none"> • Арендные платежи • Эксплуатационные платежи • Плата за маркетинг ТРЦ • Коммунальные платежи Платежи не связанные с арендой <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 И др

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

Доходы ТРЦ

Выручка ТРЦ формируется из

1. Арендная плата (плата за использование помещения):
 - А. Базовая фиксированная Арендная плата и процент от ТО
 - Б. Возмещение Арендаторами затрат на Эксплуатацию (ОРЕХ)
 - В. Возмещение коммунальных услуг.
2. Маркетинговый сбор
3. Выручка от размещения рекламы в ТРЦ и на прилегающей территории
4. Прочие.

Доходы ТРЦ. Структура выручки

Составляющие выручки	Комментарии
Арендная плата:	
Базовая арендная ставка (triple net), т.е. без учета НДС, операционных и коммунальных платежей.	Иногда собственники называют стартовую цену уже с учетом НДС и операционных расходов. В этом случае нужно очищать ставку от НДС, выяснять размер ОРЕХ (операционных расходов), чтобы корректно сравнивать альтернативные варианты.
Процент от товарооборота	На российском рынке чаще всего применяется для федеральных и/или международных марок
Возмещение Арендаторами затрат на Эксплуатацию (ОРЕХ) – обслуживание здания, уборка территории, охрана объекта, чистка фасадов, вывоз мусора и т.п.	Если в договоре аренды ОРЕХ прописаны отдельным пунктом, то нужно смотреть порядок ежегодной индексации этой суммы, если она не фиксируется на весь срок аренды. Иногда в ОРЕХ включают и маркетинговый сбор – затраты Собственника на рекламу и продвижение ТРЦ
Возмещение коммунальных услуг – оплата арендатором своих затрат на электроэнергию, отопление, водоснабжение. Оплачивается на основании счетов по офиц. тарифам и по показаниям счетчиков.	Чаще всего электричество арендатор оплачивает по счетчику, установленному на конкретное помещение. А расходы на воду и тепло собственник высчитывает пропорционально занимаемой площади и перевыставляет свои счета всем арендаторам.

Доходы ТРЦ. Структура выручки

Составляющие выручки	Комментарии
Маркетинговый сбор	затраты собственника на рекламу и продвижение ТРЦ, в практике по рынку 1-5%.
Выручка от размещения рекламы в ТРЦ и на прилегающей территории	Может формироваться как за счет Арендаторов, так и за счет сторонних рекламодателей (компаний и РА)
Прочие	Плата за открытие торгового центра, платная парковка, оказание эксплуатационных услуг Арендаторам, сдача прессованного картона и тп
Депозит	Практикуется размер депозита в сумме от одного до трех месяцев аренды. Депозит возвращается арендатору по факту выезда из помещения. В течение срока аренды из суммы депозита может покрываться неисполнение обязательств по договору и ущерб зданию/помещению, причиненный арендатором.

Эффективное финансовое управление.

Доходы ТРЦ

Факторы, влияющие на размер выручки (примеры)

Рост выручки	Уменьшение выручки
Качественное увеличение посещаемости и, соответственно, увеличение арендной платы	Качественное уменьшение посещаемости и, соответственно, уменьшение арендной платы
Расширение возможностей для рекламы Арендаторов и сторонних компаний	Процент работающих магазинов в ТРЦ (уровень вакансии)
Оказание новых дополнительных услуг для Арендаторов	Компенсация отделочных работ или арендные каникулы
Оказание услуги физическим лицам по проведению платных специализированных мероприятий	Размещение конкурирующих марок/пересечение ассортиментного перечня
	Предоставление льготы по оплате паркинга отдельным Арендаторам.

ЭФФЕКТИВНОЕ ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ. ДОХОДЫ ТРЦ



Выручка от размещения рекламы в ТРЦ и на прилегающей территории

1. От Арендаторов

- Размещение рекламы на внутренних и внешних рекламных носителях ТРЦ
- Размещение рекламы на сайте ТРЦ и в соц сетях
- Экспозиция товара на общ площадях ТРЦ
- Звуковая реклама
- Брендинг внутренних пространств
- Спонсорство мероприятий
- Промо-акции
- Медианосители

2. Сторонние рекламодатели

- Спонсорство мероприятий
- Промо-акции
- Размещение рекламы на внутренних и внешних рекламных носителях ТРЦ
- Размещение рекламы на сайте ТРЦ и в соц сетях
- Медианосители
- Экспозиция товара на общ площадях ТРЦ

3. Рекламные агентства

ЭФФЕКТИВНОЕ ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ. РАСХОДЫ ТРЦ



Рекламные расходы.

Услуги по размещению рекламных носителей по Комплексу

Разработка креативных концепций рекламных кампаний

Оформление фасадов Комплекса и внутренних пространств

SMM

Платежи по прямой рекламе в СМИ

Сувенирная продукция и буклеты

Проведение событийных мероприятий

Проведение промо-акций

Платежи по уличной рекламе

Участие в выставках, конференциях и т.д.

PR

КОНТРОЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРЯЧИКОВ



- Опросы Арендаторов
 - Ежедневные проверки по чек-листу;
 - Привязка промежуточных результатов работы подрядчиков к ежемесячному вознаграждению
 - Внеплановые ночные проверки
 - Контроль отметок в пропускной системе
 - Контроль и проверка регулярной текущей отчетности (графики обслуживания, таблица координации арендаторов, отчет о происшествиях)
 - Он-лайн доступ к системе видеонаблюдения и случайное отсматривание
 - Использование кросс-контроля с помощью разных подрядчиков (охрана, FM)
-
- Проведение регулярных тендеров среди УК и/или поставщиков услуг (ЧОП, клининг);
 - Проведение стороннего или внутреннего аудита эксплуатационных расходов для выявления возможных фактов нерационального расходования средств;
 - Аудит технической эксплуатации здания;

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УК



- Вакансия
- Ротация
- Сохранение концепции
- Посещаемость
- Доход на квм GLA
- Прибыль
- Дебиторская задолженность

1. Отсутствие разделения выручки ТРЦ по каналам поступления
2. Отсутствие единого архива («досье») по каждому Арендатору с фиксацией всех нарушений условий Договора и правил Объекта в течение срока аренды
3. Размещение Арендаторов без учета концепции
4. Отсутствие контроля и участия главного инженера на этапе ввода в эксплуатацию ТРЦ
5. Отсутствие согласования размещения новых Арендаторов со службой технической эксплуатации
6. Самостоятельная организация FM и клининга для непрофессиональных девелоперов
7. Экономия на ППР
8. Отсутствие регламентов и описания порядка действий персонала в ЧС
9. Отсутствие стандартизации процессов
10. Низкая квалификация персонала и низкая мотивации

Варианты изменения арендной ставки:

1. Применение льготной ставки по доп. соглашению на короткий срок с правом собственника в любой момент расторгнуть договор (в том числе, если появился более интересный арендатор);
2. Подписание краткосрочного договора на льготную ставку с указанием, что стороны согласовали эту ставку как неизменную в течение срока договора;
3. Собственники прописывают условие, что если арендатор получил скидку на определенный период и в этот период вышел из договора, то обязан возместить разницу в ставке;
4. В ситуации, когда во время действия льготной ставки попадает период индексации, в дополнительном соглашении при предоставлении льготы прописывается весь порядок возвращения к ставке по договору и дальнейшей индексации, а так же условие, что стороны согласны с тем, что в год, когда произойдет возврат к ставке по договору, будут применены две индексации. При этом, есть мнение аудиторов, что если в период льготы по договору должна быть произведена индексация, льготную ставку так же необходимо индексировать;

ПРАВИЛА ОБЪЕКТА ДЛЯ АРЕНДАТОРОВ (для сотрудников и подрядчиков Арендатора)

- Порядок осуществления Коммерческой Деятельности Арендатора
- Время работы ТРЦ
- Время и организация доступа сотрудников Арендатора в Торговый Центр
- Порядок размещения информации арендаторов на рекламно-информационных носителях ТЦ
- Внешний вид Помещения Арендатора, внутренних и внешних фасадов
- Доставка грузов из Разгрузочно-Погрузочных Зон
- Доставка грузов. Использование Разгрузочно-Погрузочных Зон Здания
- Правила по соблюдению интересов других Арендаторов
- Наличие документации, обязательной для хранения в арендуемом помещении
- Порядок использования Зон Общего Пользования Здания
- Пользование лифтами на территории Здания
- Эксплуатация инженерного оборудования
- Порядок оформления и передачи заявок
- Порядок оформления Зон Общего Пользования Торгового Центра
- Обеспечение безопасности на территории Торгового центра
- Порядок размещения рекламно-информационных носителей арендаторов в Зонах Общего Пользования Торгового Центра
- Порядок проведения мероприятий Арендаторов, выходящих за пределы арендуемого помещения
 - Организация утилизации отходов
 - Курение, алкогольные напитки и прием пищи на территории Здания
 - Пользование туалетами и канализацией
 - Действия во время Чрезвычайной ситуации
 - Соблюдение правил техники безопасности и противопожарной безопасности
 - Уборка Помещений
 - Использование парковки сотрудниками Арендатора

ПРАВИЛА ДЛЯ ПОСЕТИТЕЛЕЙ



ПРАВИЛА ТОРГОВОГО ЦЕНТРА «Капитолий»

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕРМИНОВ
2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ
3. ЧАСЫ РАБОТЫ ТОРГОВОГО ЦЕНТРА
4. АДМИНИСТРАЦИЯ
5. СЛУЖБА ОХРАНЫ
6. ДОСТУП В ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР
7. НАХОЖДЕНИЕ В ТОРГОВОМ ЦЕНТРЕ
8. ПРАВА ПОСЕТИТЕЛЕЙ
9. ОБЯЗАННОСТИ ПОСЕТИТЕЛЕЙ
10. СИСТЕМА ОПОВЕЩЕНИЯ ПОСЕТИТЕЛЕЙ
11. СПРАВОЧНИКИ ТОРГОВОГО ЦЕНТРА
12. БЮРО НАХОДОК
13. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НАРУШЕНИЕ ПРАВИЛ ТОРГОВОГО ЦЕНТРА

Приложение № 1 к Правилам Торгового центра
ПЛАН ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ АНТИТЕРРОРИСТИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Приложение № 2 к Правилам Торгового центра
ПРАВИЛА ПОЛЬЗОВАНИЯ ПАРКОВКОЙ

Приложение № 3 к Правилам Торгового центра
ПРАВИЛА ПОСЕЩЕНИЯ РЕСТОРАННОГО ДВОРИКА
(ФУД-КОРТА)

Приложение № 4 к Правилам Торгового центра
ПРАВИЛА ПОЛЬЗОВАНИЯ ПАССАЖИРСКИМ ЛИФТОМ

Приложение № 5 к Правилам Торгового центра
ПРАВИЛА ПОЛЬЗОВАНИЯ ЭКСКАЛАТОРОМ И ТРАВЛАТОРОМ

Приложение № 6 к Правилам Торгового центра
ПРАВИЛА ПОЛЬЗОВАНИЯ НАКЛОННОЙ ПЛАТФОРМОЙ (ПЛАТФОРМОЙ ДЛЯ
ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ)

Приложение № 7 к Правилам Торгового центра
ПРАВИЛА ПОСЕЩЕНИЯ КОМНАТЫ МАТЕРИ И РЕБЕНКА

Приложение № 8 к Правилам Торгового центра
ПРАВИЛА ПОЛЬЗОВАНИЯ ТОРГОВЫМ ЦЕНТРОМ ДЛЯ АРЕНДАТОРОВ



© 2019 «Капитолий».
ТЦ Капитолий Вернадского

Контакты

Единые правила ТЦ Капитолий Вернадского

<https://kapitoliy.ru/ru/malls/vernadskogo>

ПРАВИЛА ДЛЯ ПОСЕТИТЕЛЕЙ



АВИАПАРК

Наш адрес: г. Москва, ул. Ходынский бульвар, д.4
Тел.: +7 (495) 644-45-44

Правила ТЦ АВИАПАРК

Правила пребывания в АВИАПАРКЕ

Правила пребывания детей в АВИАПАРКЕ

Правила использования бесплатной сети Wi-Fi

Правила поведения и действий населения при угрозе осуществления террористического акта

Правила проведения и условия участия в стимулирующих акциях

Предпосылки возникновения задолженности:

1. Высокое соотношение (высокая доля) аренды в обороте Арендатора
2. Изменения влияющие на маржинальность бизнеса арендатора
3. Действия УК
4. Сезонные расходы ритейлеров
5. Решение Арендатора об изменении стратегии бизнеса

Что делать? – Управлять!

Запрос о скидке от Арендатора ТРЦ и Процедура принятия решение УК

**Переговоры о
предоставлении
скидки по
Арендной плате**

- Организация первичных переговоров с Арендатором
- Выяснение причины запроса о скидке

**Анализ истории
работы
Арендатора**

- Просрочки по оплате арендной платы и других платежей
- Маркетинговая и рекламная активность
- Соблюдение правил ТРЦ
- Ассортимент магазина
- Оценка работы соседних Арендаторов и их товарооборота

**Официальный
запрос арендатора**

- Подготовка ответа Арендатору
- Порядок направления ответа Арендатору

Запрос о скидке от Арендатора ТРЦ и Процедура принятия решения УК

**Получение ответа
Арендатора.
Подготовка к
проведению
переговоров**

- Оценка суммы аренды (аренда/эксплуатация/**маркетинг**) в общем объеме выручки Арендатора
- Подготовка вариантов участия Арендатора в рекламных и маркетинговых акциях ТРЦ
- Подготовка выдержки из **досье** арендатора по факту нарушения условий Договора и Правил ТРЦ

**Переговоры с
Арендатором.
Принятие решения**

- Рассмотрение вариантов **предложений** Арендатора по увеличению оборота
- Принятие решения
- Документальное оформление принятого решения

Управленческие нюансы документального оформления предоставления скидки

1. Применение льготной ставки по доп. соглашению на короткий срок с правом собственника в любой момент расторгнуть договор (в том числе, если появился более интересный арендатор);
2. Подписание краткосрочного договора на льготную ставку с указанием, что стороны согласовали эту ставку как неизменную в течение срока договора;
3. Собственники прописывают условие, что если арендатор получил скидку на определенный период и в этот период вышел из договора, то обязан возместить разницу в ставке;
4. В ситуации, когда во время действия льготной ставки попадает период индексации, в дополнительном соглашении при предоставлении льготы прописывается весь порядок возвращения к ставке по договору и дальнейшей индексации, а так же условие, что стороны согласны с тем, что в год, когда произойдет возврат к ставке по договору, будут применены две индексации. При этом, есть мнение аудиторов, что если в период льготы по договору должна быть произведена индексация, льготную ставку так же необходимо индексировать;

Разработка концепции продвижения. Деятельность отдела маркетинга УК



Разработка концепции продвижения. Деятельность отдела маркетинга УК



ФУНКЦИИ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ РМ УК

Структура Управляющей компании



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



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

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.

- 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.



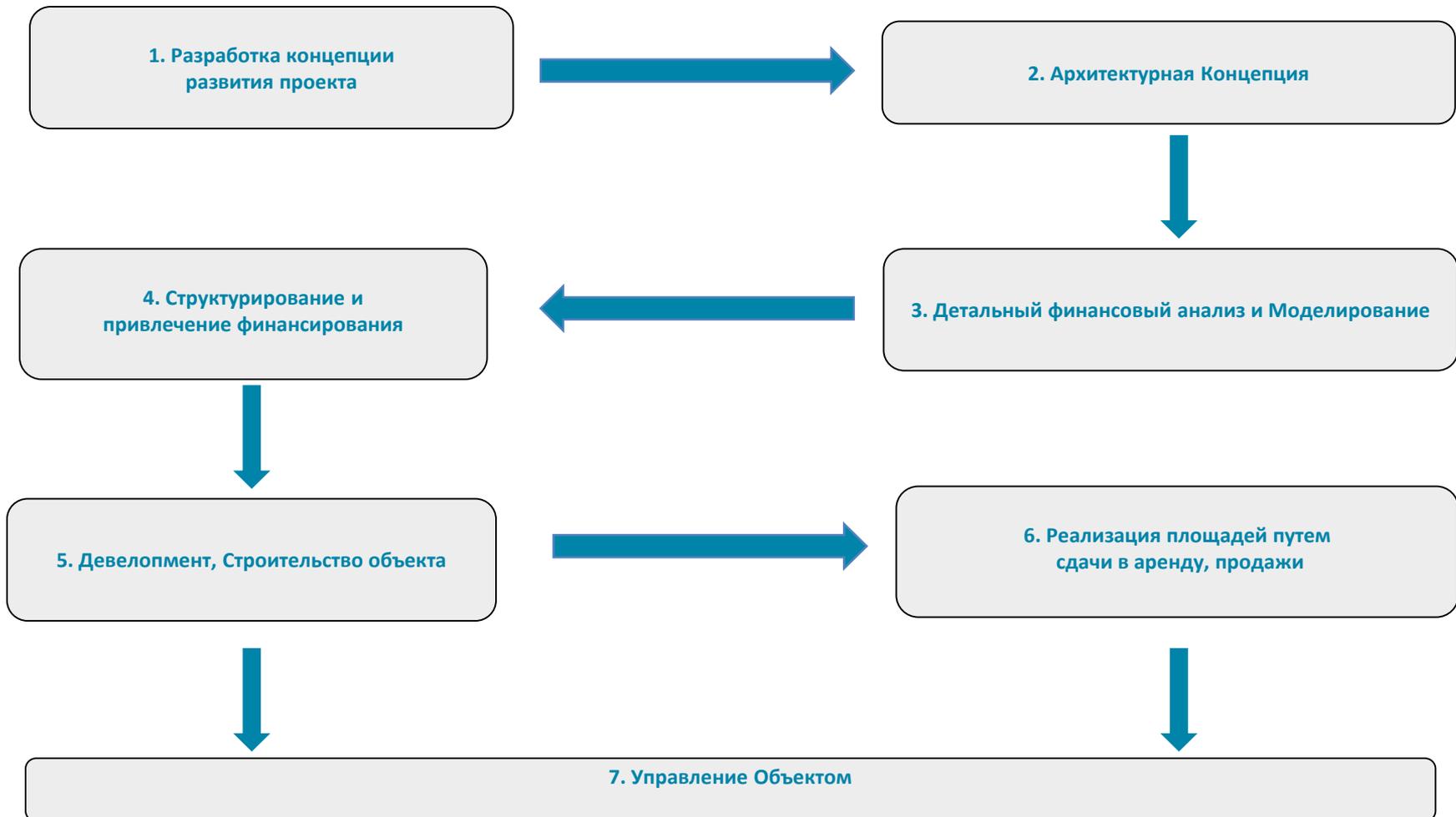
Жизненный цикл ТРЦ



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.

Полезные ссылки:

1. РСТЦ (Российский Совет Торговых Центров) - rcsc.info
2. ГУД (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/>