



# 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 <sup>[1]</sup> , 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%

<sup>[1]</sup> **GLA (Gross leasable area)** – общая арендопригодная площадь  
**GBA (Gross building area)** – общая площадь здания

# Тренды покупательских предпочтений

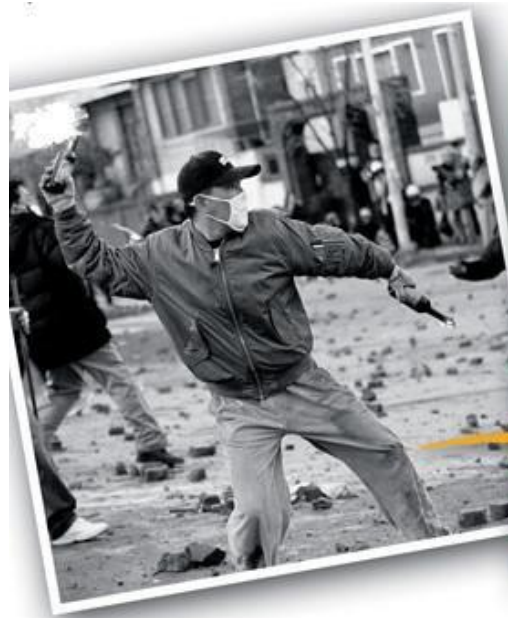
Демографическая кривая вывела на рынок большое количество детей-миллениалов, относят граждан 1980—2000 года рождения которые становятся основными потребителями товаров и услуг.

## 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/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»)
- 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
<b>Задача</b>	Заполнение площадей	Увеличение торгового оборота в ТЦ	Максимизация арендного дохода
<b>Анализ</b>	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;	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;	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;
<b>Действия</b>	Заполнение свободных площадей на условиях арендаторов; Мероприятия по продвижению; Реконцепция;	Индивидуальная работа с якорями: анализ бизнеса арендатора/льготная аренда/ Мероприятия по увеличению среднего чека/оборотов определенных товарных групп	Коммерциализация общественных пространств; Доп услуги арендаторам; Доходы от рекламы; Лояльность покупателей; Формирование общественных пространств

## 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.

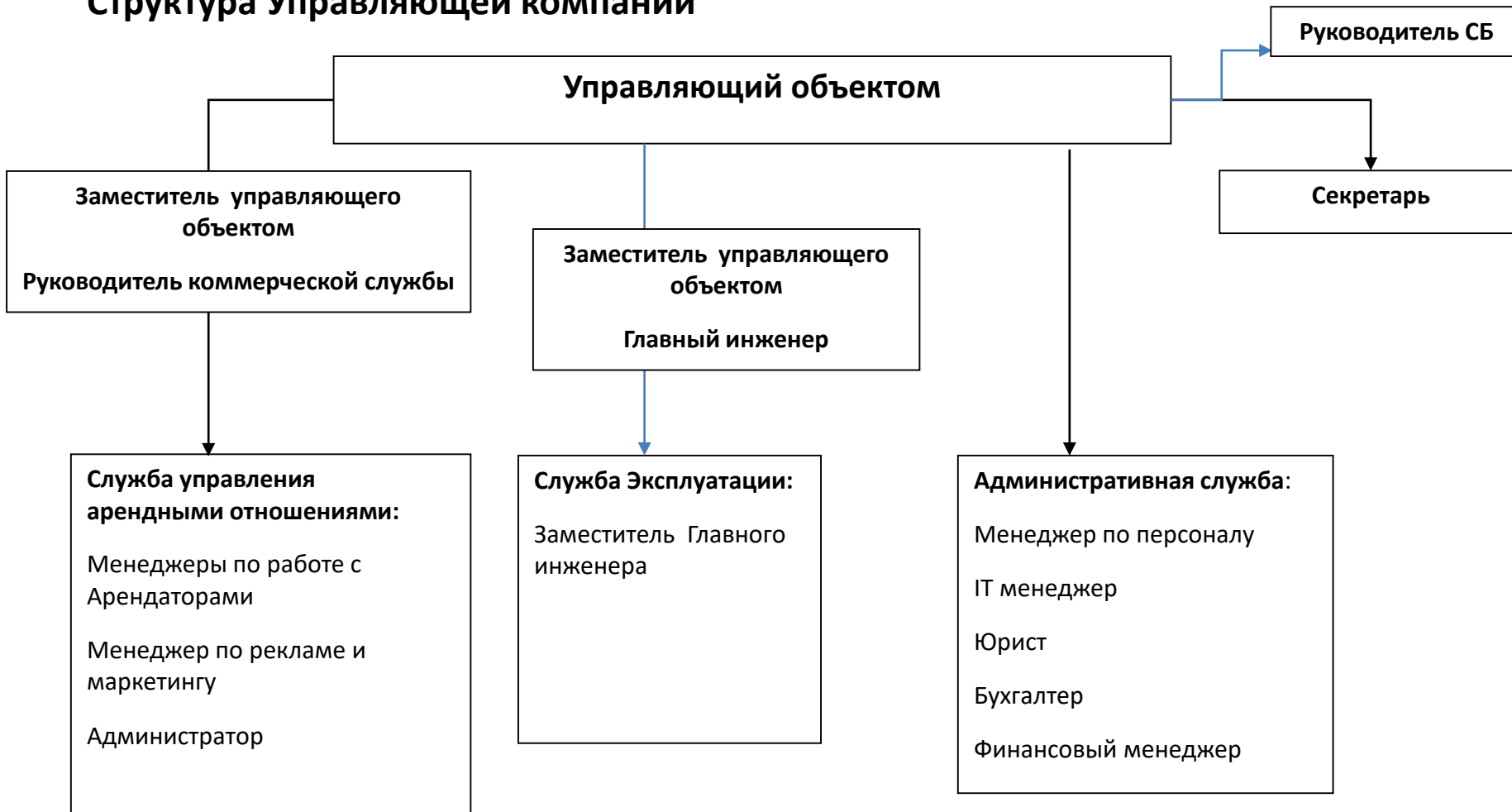
## Управление рекламой и маркетингом:

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

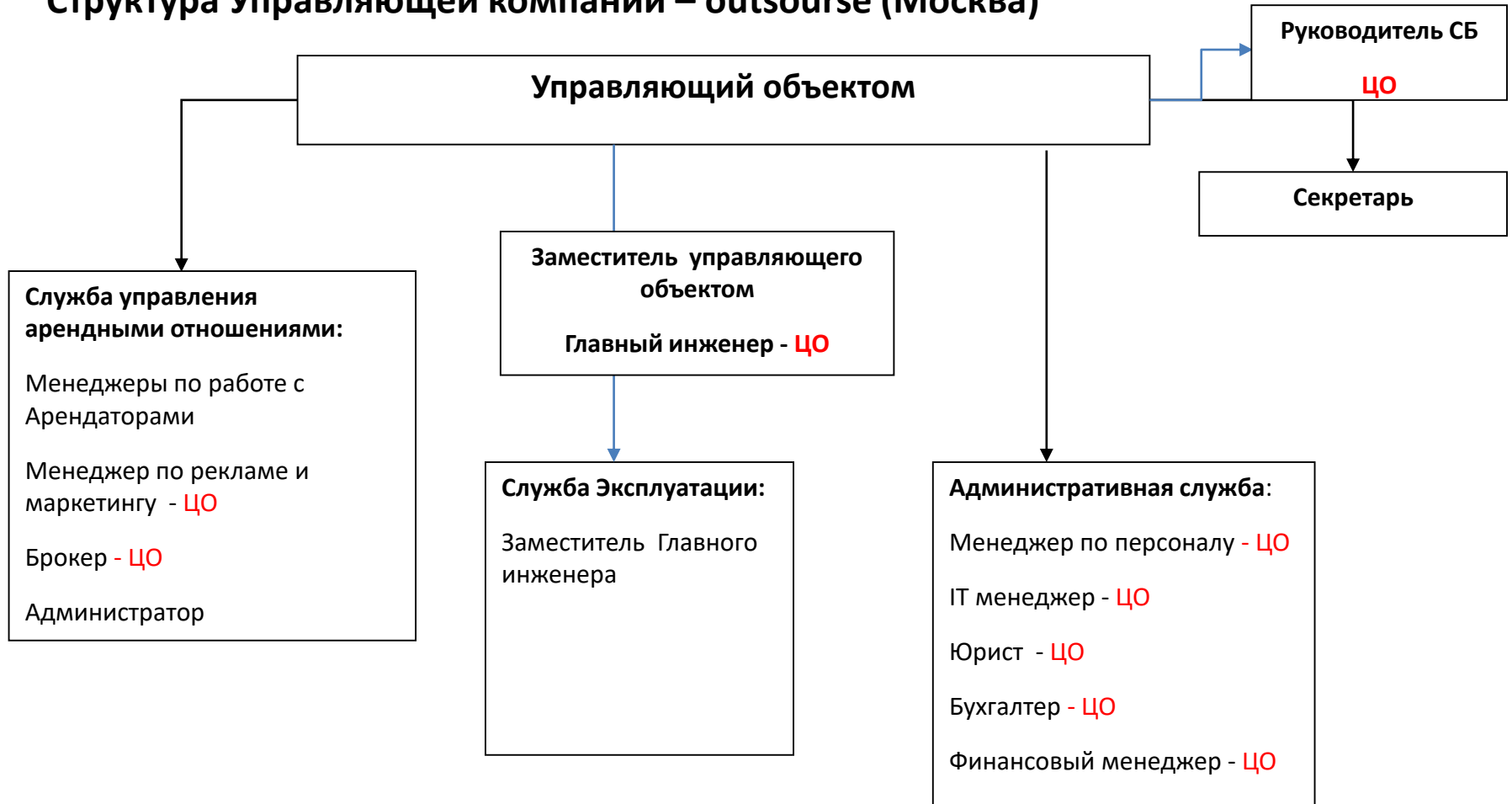
## Администрирование:

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

Составляющие выручки	Комментарии
<b>Арендная плата:</b>	
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

<b>Составляющие выручки</b>	<b>Комментарии</b>
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)

<b>Рост выручки</b>	<b>Уменьшение выручки</b>
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
- Брендирование 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

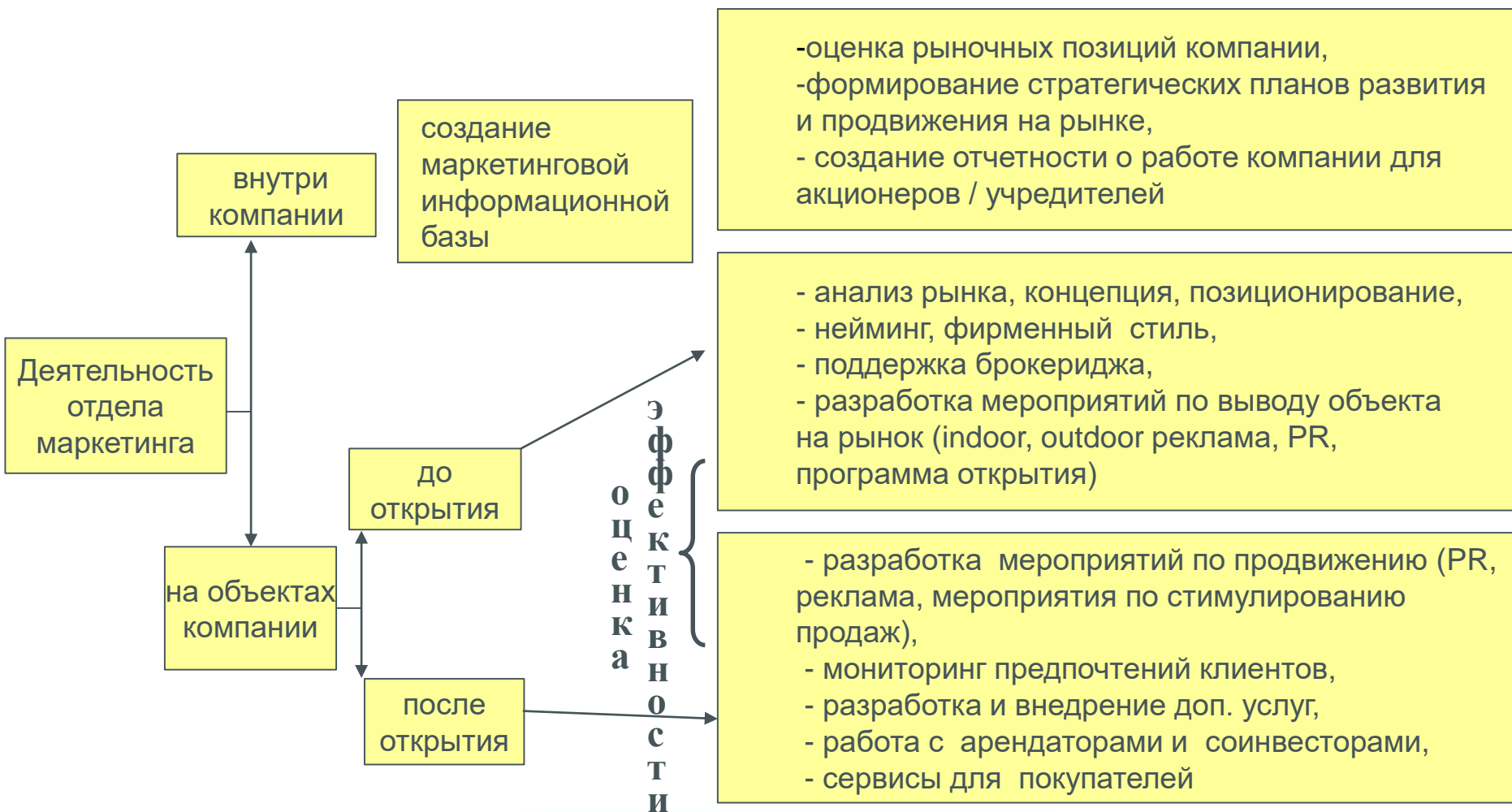
Переговоры с  
Арендатором.  
Принятие решения

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

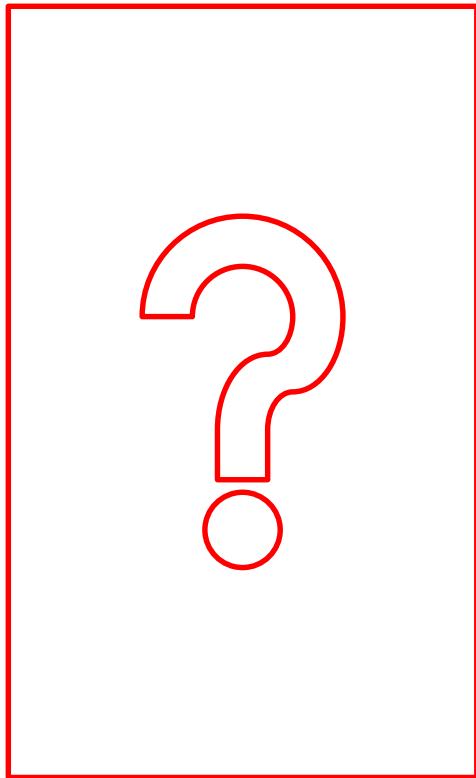
## Управленческие нюансы документального оформления предоставления скидки

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**









## 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.



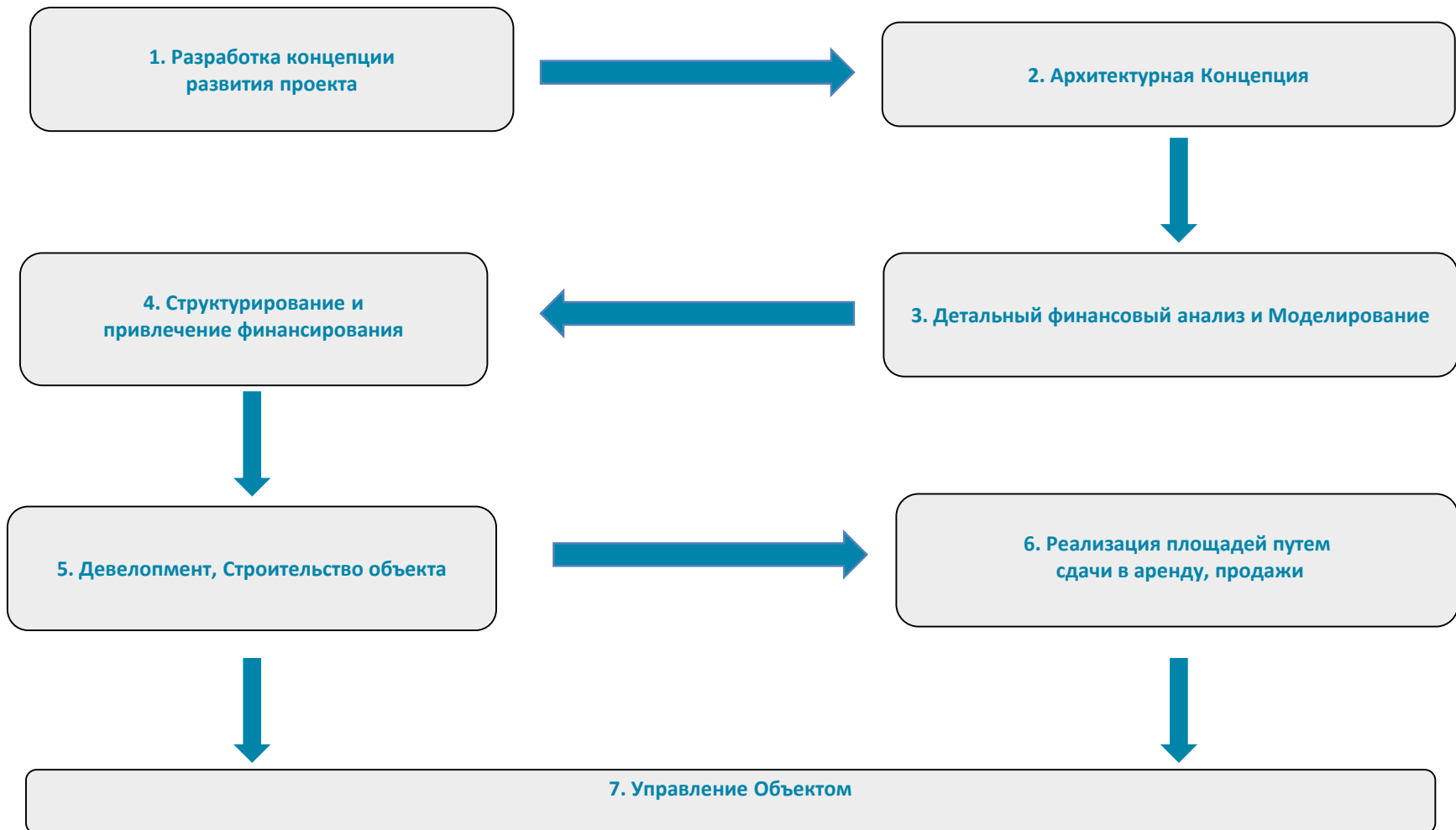
# Жизненный цикл ТРЦ



# 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



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

#### Основные задачи:

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

#### Возможные партнеры:

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



4. Структурирование и  
привлечение финансирования



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

#### Основные задачи:

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

#### Возможные партнеры:

Банки, финансовые/инвестиционные компании



# Этапы формирования концепции и их взаимосвязь с процессом маркетинга и реализации

## 5. Девелопмент, Строительство объекта

**Возведение объекта, финальное уточнение планировочных решений.**

### Основные задачи:

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

### Возможные партнеры:

- Девелоперские компании <http://www.arendator.ru/partners/8/>
- Компании осуществляющие Управление строительством [www.gvasawyer.com](http://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](http://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](http://rcsc.info)
2. ГУД (Гильдия Управляющих и Девелоперов) - [gud-estate.ru](http://gud-estate.ru)
3. Учебный центр ARE (Academy of Real Estate) - [are-rus.ru](http://are-rus.ru)
4. Инфо портал Моллы.ру [malls.ru](http://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/>