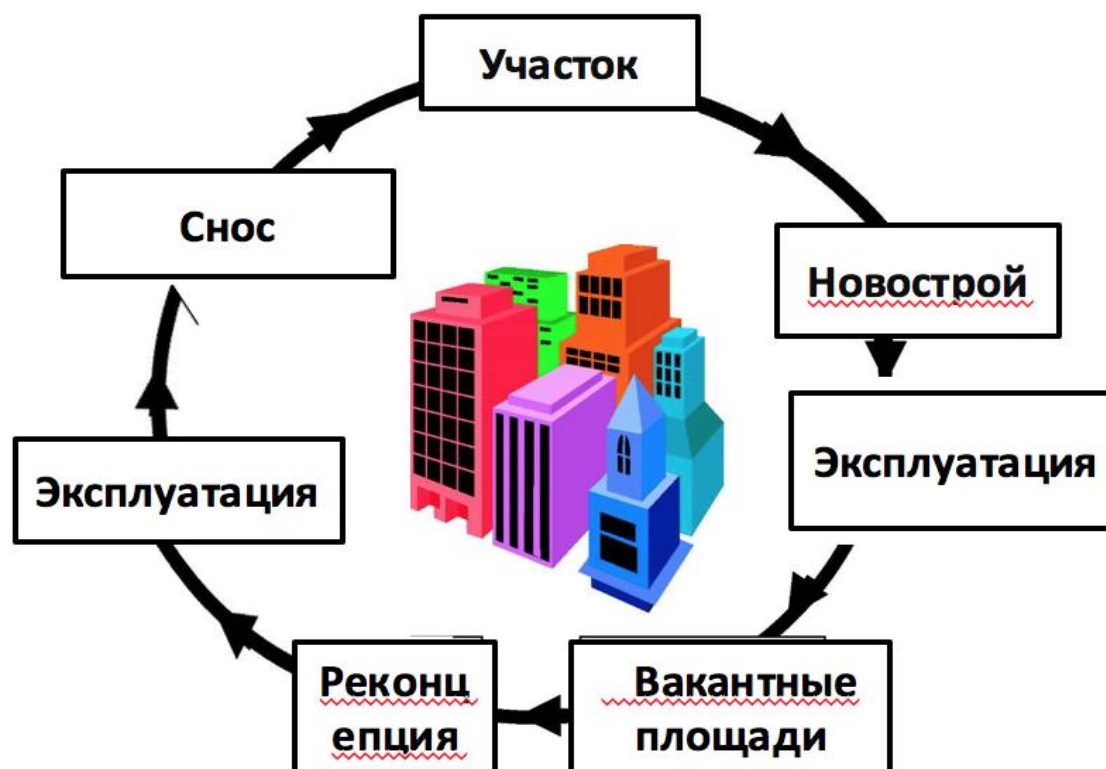


## МАСТЕР КЛАСС

ТЕМА: «ВЫБОР СТРАТЕГИИ БРОКЕРИДЖА В ИНТЕРЕСАХ  
ИНВЕСТОРА В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА ТОРГОВОЙ  
НЕДВИЖИМОСТИ»

# ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ НЕДВИЖИМОСТИ

Жизненный цикл объекта недвижимости установить основные критические точки во времени, сочетания которых будут влиять на длительность цикла и динамику изменения показателей доходности, эксплуатационных затрат и ценности объектов.



*Сдача в аренду – это тот шаг, который превращает девелоперский или строительный проект в действующий торговый объект.*

# ИНВЕСТИЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ

Потенциальный доход

Potential Return



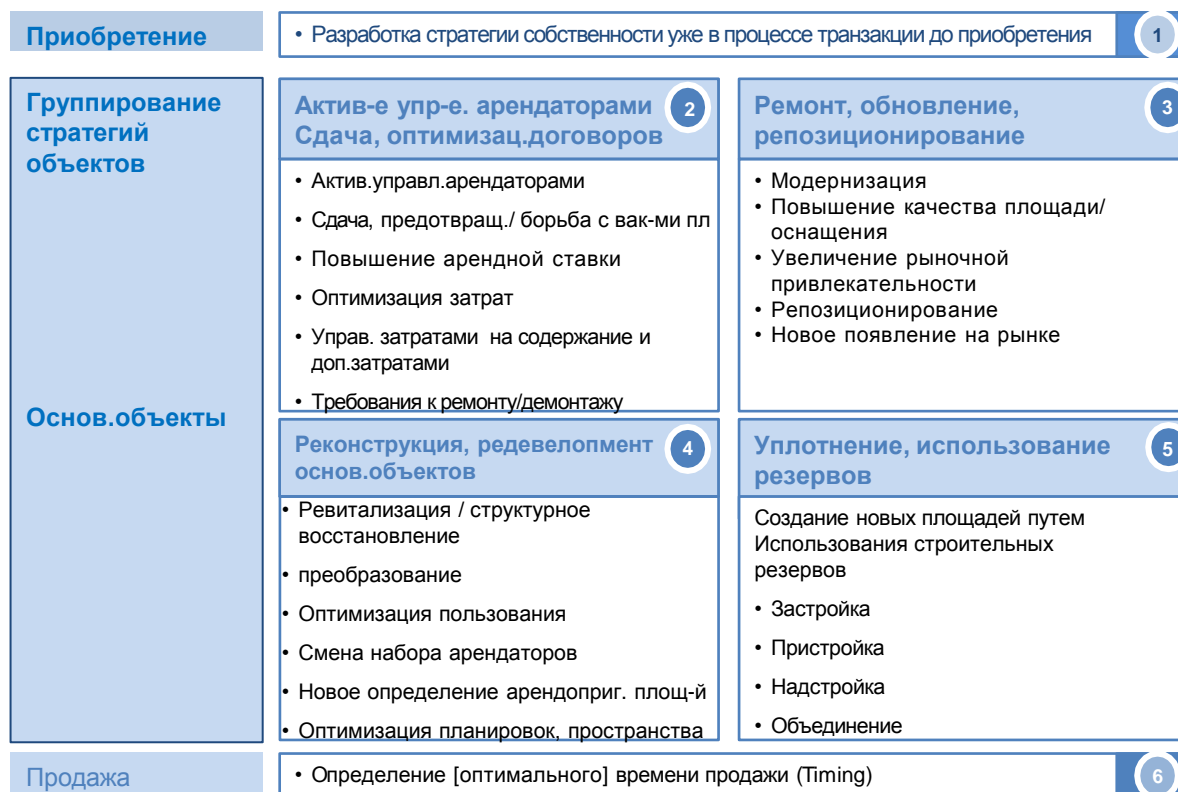
Вы должны владеть продуктом, частью которого хотят быть ритейлеры, и создавать торговую атмосферу, интересную для покупателей.

# РАЗЛИЧНЫЕ ФАЗЫ РЫНКА ТРЕБУЮТ РАЗЛИЧНЫХ СТРАТЕГИЙ ОТ УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ



**Стоимость актива** – относительная стоимость центра, рассчитанная по чистому операционному доходу (NOI), который центр получает за счет договоров с арендаторами, деленному на согласованную ставку капитализации (кэп-рейт), например: NOI \$ 10 000 000  
 Ставка капитализации ÷ 9%, Стоимость \$ 111 111 111

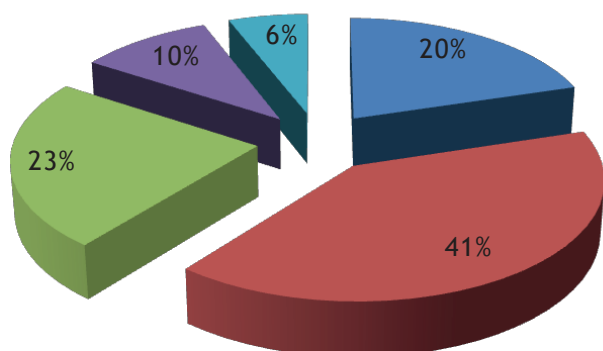
# ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ИСТОЧНИКИ УВЕЛИЧЕНИЯ СТОИМОСТИ АКТИВА



*Прежде, чем найти новых арендаторов для вакантных площадей, необходимо понять, что у вас за центр и кто его потребители.*

# ПОРТРЕТ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

Изучение ЦА центра позволит получить большое количество информации, иллюстрирующей серьезные изменения, произошедшие с объектом с момента постройки до настоящего времени.



- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55 и старше



Изменения касаются как физических аспектов местоположения торгового центра так и демографических изменений влияющих на состав целевой аудитории.

Чтобы обеспечить успешность стратегии брокериджа на изменения нужно реагировать ротацией арендаторов.

# СТРАТЕГИИ БРОКЕРИДЖА

## Следствия работы по завышенному бюджету

### Следствия работы по завышенному бюджету

На первом этапе возможно привлечение 10-20 операторов, платящих существенно выше рынка

В долгосрочной перспективе это приводит к затяжке переговоров

В результате график реализации Проекта не соблюдается

Становится очевидно - Проект имеет серьезные проблемы с заполняемостью

Происходит радикальный пересмотр ставок аренды или Проект открывается с низкой заполняемостью

Значительная часть международных брендов откажется от Проекта (не смогут согласовать предложенные ставки со штаб квартирой)

В Проекте невозможно будет создать уникальный пул арендаторов

Проект не будет уникальным для рынка Потенциал Проекта будет не раскрыт

Проект не оттянет на себя потоки конкурентов Посещаемость будет ниже планируемой

Товарооборот у операторов будет намного ниже реального потенциала Проекта

**Доходность Проекта будет существенно ниже планируемой**

# СТРАТЕГИИ БРОКЕРИДЖА

## Следствия работы по реалистичному бюджету

### Следствия работы по реалистичному бюджету

На первом этапе можно достаточно быстро достичь договоренности с ключевыми якорями и мини-якорями

Максимально быстрый переход к работе с ключевыми арендаторами галереи

Подписание мини-якорей и галереи идет по графику или с опережением

В понимании остальных арендаторов Проект состоялся

Примерно за 0,5 года до открытия появляется возможность повышать ставки аренды по не ключевым позициям

В Проект удастся привлечь максимальное количество ключевых международных брендов

В Проекте будет создан интересный пул арендаторов

Проект будет уникальным для рынка России

Проект оттянет на себя потоки конкурентов  
Посещаемость будет максимальной

Товарооборот у операторов будет максимальным

**Доходность Проекта может быть на 20-30% выше планируемой**



# ИНСТРУМЕНТЫ

Инструменты, которые арендодатели обычно привлекают, чтобы заключать сделки и не иметь в центре пустующих площадей, включают в себя следующее:

- ✓ Низкая арендная ставка;
- ✓ Освобождение от арендной платы;
- ✓ Только арендная плата с оборота (без фиксированного минимума);
- ✓ Только затраты (арендаторы компенсируют только стоимость обслуживания площадей общего пользования, налог на недвижимое имущество, страховые сборы и коммунальные расходы – по факту);
- ✓ Конверсия / трансформация арендной платы (арендаторы начинают работать на условиях освобождения от арендной платы или только оплаты затрат, а затем – по окончании установленного срока или при достижении определенного уровня заполнения центра, например, после того, как сдана в аренду вся центральная секция центра или когда заполнено 75% площадей, – включается определенная схема арендной платы).

# КОММЕРЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ: ВЧЕРА И СЕГОДНЯ

Кризисные экономические условия привели к возникновению гибких схем оплаты аренды

## ВЧЕРА

БАП и(или) % ТО

Базовая арендная плата, либо % от товарооборота для арендаторов

## СЕГОДНЯ

БАП и(или) % ТО

Оплата большей из величин: базовая ставка или процент от ТО

САР

Если БАП превышает 15-25 % ТО, арендатор платит не более 15-25 % ТО

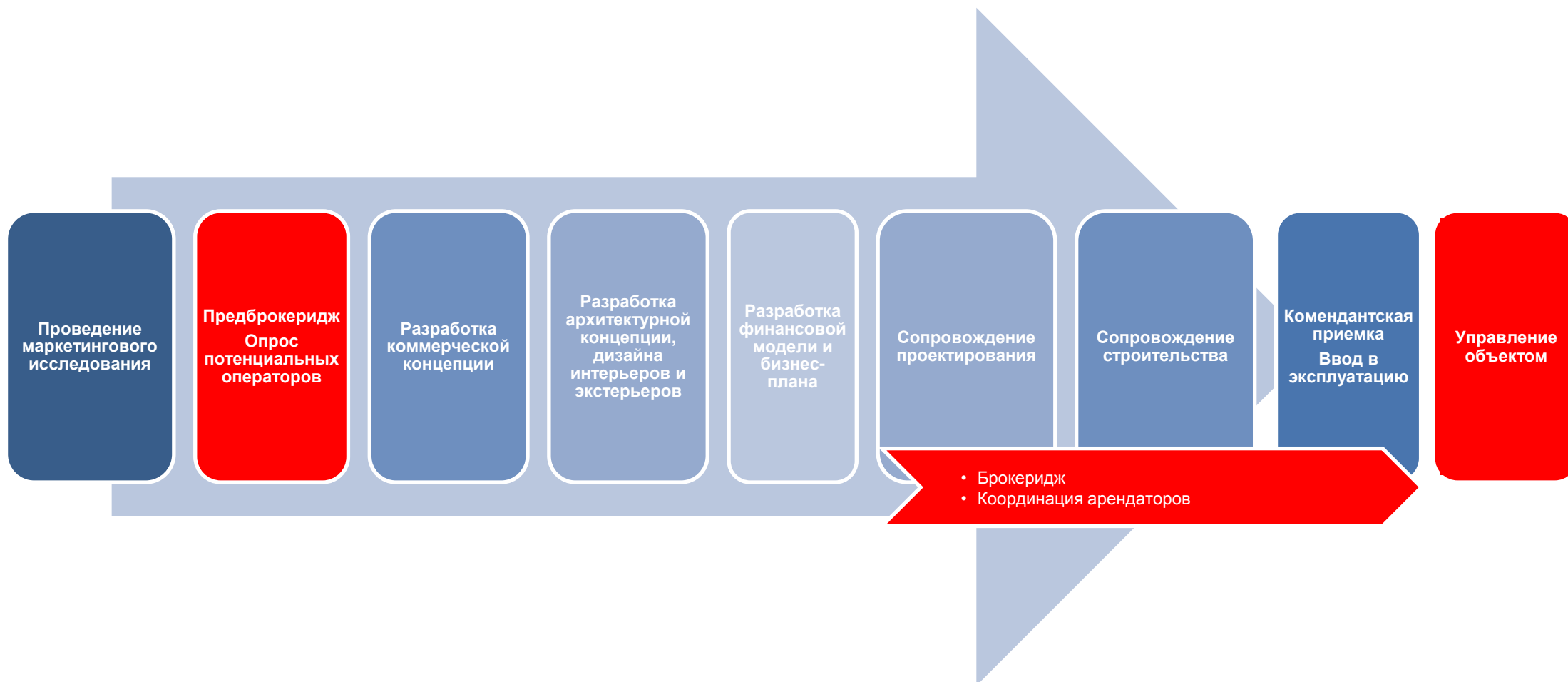
RATCHET

Арендатор платит процент ТО. Затем фиксированная ставка составляет 80-100 % ТО первого полугодия или года аренды

Только % ТО

Арендатор платит фиксированный процент от ТО (1,8-25 %) иногда с применением верхней и нижней границы по фиксированной ставке

# МЕСТО БРОКЕРИДЖА ПРИ СОЗДАНИИ ОБЪЕКТА



# ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ АРЕНДЫ

## ПОИСК ЯКОРНЫХ АРЕНДАТОРОВ

*Для открытия ТЦ в срок необходимо соблюдение сроков нахождения основных якорных арендаторов и небольших магазинов, согласование условий аренды, проведения отделки помещения и маркетинговых мероприятий.*

- При работе с якорными арендатором необходимо больше времени для согласования условий и подготовки магазина к открытию (больше значение магазина, больше занимаемые площади)
- В случае отказа части операторов от аренды площадей, необходимо время на поиск равноценной замены
- После формирования пула арендаторов необходимо маркетинговое продвижение ТЦ до его открытия



# ПОИСК АРЕНДАТОРОВ

- Поиск арендаторов должен опираться на тщательный анализ своего торгового центра и его нужд.
- Управляющие, брокеры и директора по маркетингу должны иметь подробное досье по всем ключевым потенциальным арендаторам, которые были определены, когда планировалось заполнение вакантных или высвобождающихся площадей.
- Занимаясь поиском или привлечением нового арендатора, соответствующего конкретной товарной потребности, необходимо серьёзно проанализировать рынок, и выполнить ряд необходимых для брокериджа задач:

***Например, если центру нужен арендатор – музыкальный магазин, нужно выяснить:***

- ✓ Какие музыкальные магазины существуют на рынке
- ✓ Где они находятся
- ✓ Кто владельцы
- ✓ Есть ли у них планы расширения.

*Ключевую роль играют анализ рынка, потребителей и ритейлеров в интересах создания инвестиционно-эффективного торгового центра.*

# ПОИСК АРЕНДАТОРОВ

## Следующие критерии помогут в поиске потенциального арендатора:

- ✓ Познакомиться с владельцами нужных центру магазинов.
- ✓ Разработать перечень потенциальных магазинов-арендаторов, начиная с «лучших» и заканчивая «худшими» для концепции.
- ✓ Узнать как можно больше о бизнесе каждого потенциального арендатора.
- ✓ Уточните у операторов, кто их конкуренты.
- ✓ Задавайте потенциальному арендатору вопросы, чтобы лучше понять, с чем ему приходится сталкиваться, что работает, а что не работает в его бизнесе.

## Выбор лучших потенциальных арендаторов. Ритейлинг.

Знания рынка – критерии отличия операторов в категории. Эффективных – формирующих поток, и паразитирующих на нём.

**Правило 10%.**

# КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ НУЖНЫ ДЛЯ АНАЛИЗА?

*Чтобы четко и правильно понять, качество привлекаемых операторов, контролируйте:*



- Мерчандайзинг в каждой из товарных категорий, выкладка товара и вид магазина в целом.
- Уровень товарных запасов. Закупка товаров в каждой из товарных категорий.
- Управление качеством розничных продаж.
- Аналитика.
- Витринистика.
- Маркетинг товаров и услуг. Реклама.
- Продажи в каждой из товарных категорий (в сравнении с подобными объектами)
- Трафик в магазине.
- Численность персонала.

Важно знать, какую репутацию имеет потенциальный арендатор. Определите лучших операторов в каждой категории. Определите, что именно делает их лучшими. Какие это операторы – национальные, региональные или локальные?

### **Потенциальный состав арендаторов должен включать:**

- *Достаточное количество международных и национальных операторов, чтобы создать центру репутацию, необходимую для успеха.*
- *Достаточное количество региональных операторов, чтобы придать центру вкус и силу.*
- *Достаточное количество местных операторов, чтобы дать центру эксклюзивность и уникальность.*

**Местный (локальный) арендатор** – это ритейлер, который имеет один магазин или более исключительно на местном рынке и не является по масштабу региональным или национальным.

**Региональный арендатор** - Например, если оператор имеет четыре магазина в одном городе, он является местным, а если он имеет три магазина в одном городе, а четвертый и пятый магазины – в других городах.

**Национальный арендатор** – ритейлер, имеющий сеть магазинов в общегосударственном масштабе (представленный во многих, хотя не обязательно во всех регионах данной страны).



## СОСТАВ АРЕНДАТОРОВ



**Индивидуальный магазин** (mom-and-pop store) – это магазин, не принадлежащий какой-либо сети и являющийся единственным магазином владельца (совладельцев).

**Неторговые арендаторы** (nonretail tenant) – арендаторы торгового центра, специализирующиеся на оказании услуг, и не вписывающиеся в традиционное понимание «ритейлеров».

*Торговые центры – это смесь розничных предложений. Национальные арендаторы – это привычные имена и предсказуемый уровень бизнеса, но им может не хватать эксклюзивного качества, присущего локальным ритейлерам.*

*Определив, каким должен быть состав товарного предложения в центре, можно заполнить ниши структуры товарного предложения.*

# СОСТАВ АРЕНДАТОРОВ



Необходимо «продать» центр вместе с товарами, продуктами и услугами, которых хотят ваши потребители.

*Чтобы успешно сдавать площади в аренду, необходимо быть в тренде развития ритейла и многое прогнозировать и разбираться в ритейле разных групп товаров, например:*

- Когда оператору нужно расширять площади
- Когда нужно сокращать площади
- Когда арендатор идет к банкротству
- Когда нужно избавляться от того или иного магазина
- Когда привлекать новые бренды, из списка ротации
- Определять удовлетворяет ли торговая точка арендатора ожидания потребителей.

# СОСТАВ АРЕНДАТОРОВ



## **Творческий подход к аренде**

Креативные мысли об альтернативном использовании вакантных площадей центра могут помочь центру зарабатывать деньги на площадях, которые не хотят брать в аренду стандартные арендаторы.

## **Такие площади могут быть использованы:**

- *Для размещения химчистки*
- *Для размещения медицинских / стоматологических клиник*
- *Для размещения курсов (например, курсы макияжа, компьютерные курсы)*
- *Для размещения игровых центров (например, в подвале)*
- *Для размещения офисов административных структур (например, помещения в плохо просматриваемых частях центров)*
- *Для размещения офисов риэлторов, страховых компаний, налоговых консультантов*

Такие неторговые арендаторы более гибки в части площадей, которые они берут в аренду, поскольку их бизнес не очень сильно зависит от потока посетителей и высокого уровня заметности.

# ПОДПИСАНИЕ ДОГОВОРОВ АРЕНДЫ, ОТКРЫТИЕ ТЦ



## УТОЧНЕНИЕ УСЛОВИЙ АРЕНДЫ, ПОДГОТОВКА К ОТКРЫТИЮ

В ходе строительства объекта или его реконцепции, девелопер подтверждает с арендаторами условия аренды, заключает долгосрочные договоры аренды и готовит торговый центр к открытию

- К моменту открытия торгового центра, необходимо завершение отделочных работ
- Заполнение торговых площадей к моменту открытия должно составлять 80% и более, при условии наличия всех якорных арендаторов
- Сдача в аренду – процесс во многом интуитивный и несистематический. Не всегда получается полностью следовать правилам и работать «под копірку». В разных центрах основы успеха могут быть совершенно разными.
- *Площади, не сданные в аренду (незанятые, пустующие или вакантные помещения) – это самая большая проблема управляющего и специалистов по маркетингу, и не только потому, что пустующие площади непродуктивны – они снижают продуктивность всех остальных арендаторов.*



# РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ ПОСЛЕ ОТКРЫТИЯ ТЦ

## ОКОНЧАНИЕ ЗАПОЛНЕНИЯ ТЦ АРЕНДАТОРАМИ И КОММУНИКАЦИЯ С ПОКУПАТЕЛЯМИ

- Успешный торговый центр с большим количеством покупателей после открытия работает с покупателями, а не арендаторами
- Оставшееся количество свободных площадей заполняется отделом аренды, в соответствии с планом размещения арендаторов
- В работающем торговом центре осуществляется плановая ротация арендаторов, для заблаговременного замещения магазинов, не пользующихся спросом более успешными арендаторами
- Сдача в аренду – один из важнейших аспектов успешности любого торгового центра. Как площади сданы в аренду, какова конфигурация площадей каждого магазина, какие договоры заключены с каждым арендатором, чтобы привлечь его в центр и финансовые договоренности, должны быть приемлемы как для арендатора так и арендодателя, - все это определяет успех или неуспех объекта.



# СДЕЛКА

*Брокер обязан удовлетворить две заинтересованные стороны: арендатора и арендодателя.*

*Искусство проведения сделки и аренды площадей заключается в том чтобы найти точку, в которой и арендатор, и арендодатель максимально удовлетворены тем, что они отдают и что получают.*

***Цели: Арендодатель** – Максимально ужесточить договор аренды исключить возможность его изменения или расторжения.*

***Арендатор** – Снизить размер ответственности, предусмотреть все возможные риски не открытия объекта, либо неудачного старта объекта, одностороннее расторжение договора.*



## **Определение структуры арендной платы**

*Аренду площадей в торговом центре можно разбить следующим образом:*

**Фиксированная аренда:** конкретная сумма, которую арендатор должен уплатить за каждый квадратный метр арендованной площади.

**а) Неизменная:** Арендатор ежемесячно уплачивает конкретную сумму в течение определенного количества лет. Например, \$400 за 1 кв.м ежегодно в течение 10 лет.

**б) Повышающая аренда:** структура арендной платы допускает повышение ставки через определенное количество лет в течение периода аренды.

*Например,* арендные платежи могут начинаться с \$200 в течение первых трех лет, составлять \$250 в течение следующих четырех лет и \$300 в последние три года периода аренды. Структура подобных сделок иногда предусматривает в последствии переход на минимальную аренду

**Аренда с оборота без фиксированного минимума:** данный тип арендной платы соотносится только с оговоренным процентом от объема продаж арендатора.

**Эффективная аренда:** комбинация фиксированной аренды и аренды с оборота. Арендаторы платят арендную плату с оборота (оверидж) как дополнение к гарантированной минимальной аренде. *Арендная плата с оборота рассчитывается как доля от общей суммы продаж арендатора за год; размер процента согласуется между арендатором и арендодателем. (процент валовых продаж, который арендатор уплачивает арендодателю после того, как объем продаж превысит определенный уровень).*

Практически в каждой товарной категории применяется свой процент для расчета аренды с оборота. Доля аренды, взимаемая после превышения контрольной точки, называется *оверидж*.

**Оверидж** предполагает, что арендатор начинает платить аренду с оборота после того, как объем его продаж превысит определенный уровень (контрольная точка – брейкпойнт).

**Дополнительные выплаты (включаются в арендную ставку):** дополнительные выплаты могут быть фиксированной суммой, которая индексируется в соответствии с индексом потребительских цен (эскалация) или пропорционально общим расходам центра.

*Дополнительные выплаты могут включать:*

- *стоимость обслуживания площадей общего пользования,*
- *налог на недвижимое имущество,*
- *страхование и пр.*



## СДЕЛКА

**Взносы в маркетинговый фонд**, также считаются дополнительной арендой и, в силу этого, являются для арендатора частью общей стоимости использования помещения; однако они никогда не бывают пропорциональной долей маркетинговых расходов арендодателя.

**Бесплатная аренда:** это уловка, которую используют, чтобы привести в центр «горячих» арендаторов, и за счет этого привлечь других арендаторов на оставшиеся площади.

Например, арендаторы получают площади без арендной платы в течение первого года, однако после подписания договоров аренды переходят на один из типов минимальной ставки и (или) ставки с оборота. Обычно бесплатная аренда применяется в неэффективных центрах.

**Итоговая аренда:** Фиксированная арендная ставка, процент с оборота и любые дополнительные выплаты.

Например: стоимость обслуживания площадей общего пользования, налоги на недвижимое имущество, страхование, маркетинговый фонд.

# СДЕЛКА

**Компенсации:** компенсации затрат арендатора на строительство и отделку

*Чтобы сделать аренду более привлекательной, сделка может предусматривать компенсацию затрат арендатора на выполнение строительных и дополнительных работ. Обычно арендодатель предоставляет компенсацию потенциальному арендатору в зависимости от того, насколько важно для торгового центра присутствие данного арендатора.*

Существуют следующие стандартные типы отношений:

**Помещение без отделки и электричества:** другими словами, арендатор получает площадь – и ничего больше. За все расходы, связанные со строительством магазина, отвечает сам *арендатор*.

**«Как есть»:** вы получаете то, что видите. Другими словами, помещение уже существует и находится в определенном состоянии.

*Арендодатель уже выполнил в этом помещении значительный объем работ и не намерен делать ничего больше.*

Возможно, в этом помещении ранее работал другой арендатор – но стоимость ремонта ложится на нового арендатора.

# СДЕЛКА

**Обратная или встречная компенсация («плата за ключ»):** такой тип отношений иногда встречается в договорах аренды фуд-корта.

*Арендатор производит единовременную выплату определенной суммы, чтобы компенсировать арендодателю затраты на строительство данного помещения.*

**«Под ключ»:** арендодатель выполняет и оплачивает все работы.

*Арендаторы обычно предоставляют и устанавливают свое торговое оборудование, раскладывают товар – и приступают к работе.*

**Частичная отделка («коробка ванили»):** арендодатель выполняет частичную

Отделку помещения. Объем выполняемых арендодателем работ определяется в ходе переговоров сторон.

*Обычно арендодатель обеспечивает напольное покрытие, отделку потолка и стен, установку витрины, монтаж светильников и систем вентиляции и кондиционирования.*

**Компенсация стоимости торгового оборудования:** арендодатель дает арендатору деньги в сумме, превышающей стоимость строительных работ в магазине.

*Дополнительные деньги обычно используются на приобретение торгового оборудования или необходимых товаров.*

# СДЕЛКА

## Валовая выручка

*Есть много способов, позволяющих повысить привлекательность сделки для потенциальных ритейлеров, используя валовую выручку.*

*При заключении сделки с потенциальным арендатором в любом торговом центре есть моменты, которые арендатор может просить исключить из аренды с оборота. Эти моменты приносят деньги, «питают» валовую выручку ритейлера и, как следствие, аренду с оборота, однако никак не отражаются на рентабельности торгового оператора.*

*Обычно из валовой выручки исключается следующее:*

- ✓ Возвраты отправителям (деньги, которые арендатору вернули за возврат товара);
- ✓ Продажа торгового или технологического оборудования;
- ✓ Возврат наличных или кредитов;
- ✓ Обмен между магазинами (если он проводится «один к одному» и не влияет на истинные продажи арендатора);
- ✓ Переделки и ремонт: большинство арендаторов предлагают такие услуги, не являющиеся для них основным бизнесом, практически без прибыли для себя (или с небольшой прибылью);
- ✓ Финансовые издержки / расходы по кредиту;
- ✓ Продажи сотрудникам, которые обычно проводятся с большими скидками;
- ✓ Безнадежные долги.

# СДЕЛКА

**Например,** некоторые ювелирные магазины, продавая ювелирные изделия в кредит, продают также страховые полисы. Это дополнительная услуга покупателям, которая не всегда приносит доход производителю, и нужно выделять ее стоимость в расчете валовой выручки, который представляет арендатор.

*Исключив эту услугу из расчета, потенциальный арендатор (в данном случае, ювелирный магазин) может быть уверен, что данный дополнительный аспект бизнеса не увеличивает аренду с оборота.*

## ***Налоги на недвижимое имущество***

Арендодатели часто рассматривают налоги на недвижимое имущество практически также, как затраты на обслуживание площадей общего пользования.

Арендаторы оплачивают эти налоги своей арендой.

## СДЕЛКА

Обычно арендодатель компенсирует сумму налога на недвижимое имущество следующими способами:



**Пропорционально:** арендаторы оплачивают свою долю в общей сумме налога на имущество пропорционально занимаемой площади (исключая площади, которые занимают якоря, и за которые они платят налоги).

*Иногда арендаторы также оплачивают пропорциональную долю затрат, необходимых для текущего мониторинга стоимости или оценки в целях налоговой апелляции.*

**Увеличение по базовому году:** арендаторы не платят налоги в течение первого года, который является для них базовым, но платят сумму, на которую налог увеличивается относительно базового года;

**Возмещение за счет овериджа:** часто используется универмагами; арендаторы возмещают себе налоговые платежи за счет уплачиваемой аренды с оборота.

Другими словами, если арендная плата с оборота (оверидж) достигает определенного, заранее согласованного уровня, арендатор может уменьшить арендный платеж на сумму налога.

**Разделение:** арендодатель оплачивает налог в пределах определенной суммы за 1 кв.м, остальное оплачивают ритейлеры.

Возможность использования этих вариантов зависит от того, насколько большой вес имеет арендатор для арендодателя, насколько арендодатель желает сделки, и что нужно, чтобы эта сделка состоялась.

# СДЕЛКА

## Требования к эффективности арендатора

Арендодатели предусматривают в договорах аренды конкретные требования к эффективности, которые арендатор должен выполнять, если он желает продолжать работу в данном центре.

**Эффективность арендатора привязывают обычно к следующим договорным событиям:**

**Возобновление:** если арендатор желает иметь возможность возобновить аренду, начиная с даты окончания срока аренды, он должен обеспечить определенный объем продаж.

**Расторжение по окончании года / по результатам («освобождение помещения»):** арендатор и арендодатель имеют право аннулировать договор аренды после определенной даты, если ритейлер не сможет выйти на желаемые параметры работы.

*Иногда право аннулирования является обоюдным, и им может воспользоваться как арендатор, так и арендодатель.*

**Повышение минимальной аренды:** арендодатель может потребовать повышения базовой минимальной аренды, если арендатор не вышел на определенный объем к установленному сроку.

# СДЕЛКА

**Требование выполнить ремонт:** арендодатель может заявить, что после определенного количества лет арендаторы должны отремонтировать свои магазины. *Арендодатель определяет, что должен включать в себя такой ремонт.*

## **Обслуживание площадей общего пользования**

Арендодатель взимает с арендаторов стоимость обслуживания площадей общего пользования (площади, которые не сдаются в аренду, но при этом всеми используются, позволяя создать привлекательные, удобные и комфортные условия для торговли, выгодные для всех арендаторов).

## **Площади общего пользования могут включать:**

- ✓Тротуары (территория открытого молла)
- ✓Галереи
- ✓Атриумы
- ✓Парковки
- ✓Туалеты.



# СДЕЛКА

**Для взимания платы арендодатели обычно используют следующие методы:**

**Пропорциональная плата:** арендатор платит долю расходов, связанных с обслуживанием площадей общего пользования, в зависимости от торговой площади своего магазина, плюс административные издержки, которые обычно составляют 15% стоимости обслуживания площадей общего пользования;

**Фиксированная ставка:** все арендаторы, независимо от размера магазина, платят фиксированную ставку за обслуживание площадей общего пользования.

*Некоторые расходы (например, уборка снега) могут быть исключены из фиксированной ставки – они оплачиваются по пропорциональной схеме.*

Арендодатель должен контролировать, что включается в обслуживание площадей общего пользования, внимательно изучая все условия аренды.

## СДЕЛКА

### **Особенно внимательно следует рассматривать следующие вопросы:**

Включены ли в сумму расходов на обслуживание площадей общего пользования капитальные затраты на приобретение машин, используемых для обслуживания этих площадей;

Включена ли сумма заработной платы менеджера в сумму расходов на обслуживание площадей общего пользования?

*Условия использования помещения – это важный фактор переговоров об аренде.*

### **Важность этого фактора обусловлена следующим:**

**Необходимость контроля:** пункт об использовании помещений в торговом центре нужен, чтобы контролировать, что арендаторы продают в своих магазинах, - и чтобы защитить бизнес других арендаторов от опасностей, возникающих из-за копирования их бизнеса другими арендаторами. (каннибализм).

**Защита от переуступки:** это условие позволяет гарантировать, что ритейлеры, имеющие право переуступить или продавать свои помещения в торговом центре, не будут передавать свои площади арендаторам, работающим с товарными категориями, которые арендатор считает неприемлемыми. (секшопы итд...)

# СДЕЛКА

**Определенные товары со сниженной наценкой:** условие использования помещения в торговом центре может предусматривать, что конкретные типы товаров будут продаваться с определенной наценкой, а на другие типы товаров наценка будет другой.

## **Условие радиуса:**

«Условие радиуса» устанавливает расстояние от торгового центра, на котором ритейлер может открывать другой подобный магазин.

«Условие радиуса» может предусматривать не только расстояние, но и срок.

**Например:** в данном пункте договора может говориться, что ритейлер не может иметь другой магазин на расстоянии менее 5км от данного торгового центра в течение оговоренного количества лет.

*Временной элемент вводится, если подобное условие может повредить возможной сделке, желательной для арендодателя.*

В данном примере «условие радиуса» сохраняется, но смягчается включением ограниченного срока.

*Таким образом ритейлер получает гарантию, что если с его бизнесом все будет хорошо, то через определенное время он сможет открыть поблизости второй магазин.*

*Арендодатель получает защиту на определенное время, а арендатор имеет цель, к достижению которой в будущем он может стремиться.*

# СДЕЛКА

Санкции против арендатора, нарушившего «ограничение радиуса», обычно носят денежный характер: арендатор должен отчитываться о продажах обоих магазинов, и платить оверидж с суммарного оборота.

## **Эксклюзивность**

Ритейлер, который обоснованно пользуется влиянием в данном торговом центре, может потребовать, чтобы ему предоставили эксклюзивное право продажи.

*Арендодатели обычно стремятся избежать эксклюзивности или минимизировать требования ритейлеров, показывая, что общий потенциал продаж в товарных категориях ритейлера намного выше, чем аренда, которую этот ритейлер готов платить (особенно если арендная плата ритейлера предусматривает оверидж).*

## **Соаренда (арендное соседство)**

**Арендаторы могут договариваться о таких условиях, при которых минимальная арендная плата не взимается до тех пор, пока не будет заполнена определенная доля общей арендопригодной площади (GLA) торгового центра.**

Условием может быть также открытие конкретного магазина, например, универмага.

Напротив, арендатор может согласиться платить полную аренду, пока заполнение торгового центра ниже определенной доли; если заполнение упадет, арендаторы могут договариваться о снижении базовой аренды, переходе на аренду с оборота или о расторжении договора аренды.

# СДЕЛКА



Внесение в договор условия арендного соседства может привести к «эффекту домино».

Например, если из торгового центра уходит универмаг, или если несколько ритейлеров прекращают работу, и уровень заполнения центра опускается ниже установленной доли – различные арендаторы могут воспользоваться своим правом уйти, и тогда в торговом центре внезапно окажется большое количество пустующих магазинов.

Тренды:

## ***Форс мажор***

Тренд России - санкции иностранных государств не являются форс-мажором и основанием для расторжения.

Системы подсчёта покупателей: подключение к системам арендатора или установка собственных на территории арендатора, подключение к кассам.

# СДЕЛКА

## **Часы работы**

Арендодатели делают все возможное, чтобы часы работы всех магазинов торгового центра были одинаковыми.

**Бессистемность может разрушить лояльность потребителей.**

Часы работы магазина не должны быть темой переговоров при подготовке договора аренды.

*Исключения могут делаться в редких случаях, обычно – для ресторанов или кинотеатров, которые продолжают работать позже всех магазинов торгового центра.*

# СДЕЛКА

## Фонд маркетинга / продвижения или ассоциация ритейлеров

*Решая вопрос о создании механизма для маркетинга и продвижения торгового центра за счет фондов, формируемых ритейлерами, большинство центров сегодня предпочитает фонды маркетинга / продвижения, а не традиционные ассоциации ритейлеров.*

Маркетинговый фонд позволяет арендодателю решать, как распределять все денежные средства, собранные для маркетинга центра.

**Ассоциация ритейлеров (ассоциация арендаторов)** – это независимый орган, состоящий из представителей ритейлеров, которые определяют, какие маркетинговые мероприятия необходимы центру.

Конкретные решения принимает обычно «комитет арендаторов». В подобных объединениях могут возникать ситуации, когда арендаторы начинают спорить об использовании средств или затягивают принятие решения в собственных интересах.

## СДЕЛКА

Маркетинговые фонды позволяют службе маркетинга центра контролировать средства и использовать их для проведения маркетинговой стратегии, наиболее полезной для всего центра.

Контроль за маркетинговым фондом и использованием средств на рекламу и продвижение осуществляет директор по маркетингу торгового центра.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

*Аренда – это один из наиболее важных аспектов успеха торгового центра.*

*От договоров аренды зависит, какой будет выручка центра и его продуктивность.*

Чтобы программа аренды была эффективной, необходимо тщательное планирование и организация.



## СДЕЛКА

*Это означает, что необходимо изучать состав арендаторов (tenant mix), физическое состояние центра, рынок, конкуренцию, вести подробный учет всех договоров, продумывать креативные альтернативные варианты использования тех площадей, которые особенно трудно сдать в аренду.*

Подыскивая наиболее подходящих операторов для свободных площадей, арендодатель должен добиваться, чтобы состав арендаторов центра был оптимальным и полностью соответствовал интересам потребителей.

**Основная идея заключается в том, что и арендатор, и арендодатель должны быть удовлетворены заключенными договоренностями.**

*Добиться этого можно, рассмотрев целый ряд разнообразных вопросов (варианты арендной платы, валовую выручку, налоги на недвижимое имущество, требования к эффективности, величину расходов на обслуживание площадей общего пользования, арендное соседство и пр.) и добившись наилучшей возможной сделки.*

# КЕЙС: ОШИБКИ В КОНЦЕПЦИИ (1)

## НЕОБХОДИМО ДЕТАЛЬНОЕ ИЗУЧЕНИЕ ПЛАНОВ СТРОИТЕЛЬСТВА ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ В ЗОНАХ ОХВАТА ТЦ

Текущее конкурентное окружение и планы открытия новых конкурирующих объектов должны быть учтены в бизнес-плане

- В ходе реализации проекта, конкурентное окружение может измениться, существенным образом повлияв на продажи арендаторов и на экономическую эффективность объекта
- Многообразие магазинов, ресторанов и развлечений, представленных в ТЦ/ТРЦ привлекают большое количество разных по привычкам клиентов. Изменение конкуренции в разных сегментах (как в сторону увеличения, так и в обратную сторону) будут влиять на продажи в различных категориях.
- Ротация арендаторов в процессе функционирования ТЦ влияет на поток покупателей, лояльных определённым маркам и функционалу объекта



### *Изучение конкурентов центра*

Чтобы создать стратегию противодействия конкуренции, необходимо хорошо понимать эту конкуренцию:

- *Ближайшие конкуренты*
- *Рыночная ниша конкурента*
- *Чем предложение конкурентов отличается от предложения вашего центра*
- *Сегменты рынка, где столкновение с конкурентами наиболее остро*
- *Кто вошел в число арендаторов конкурента.*

## КЕЙС: ОШИБКИ В КОНЦЕПЦИИ (2)

### ПРЕМИАЛЬНЫМ БУТИКАМ – ПРЕМИАЛЬНЫЙ СУПЕРМАРКЕТ

Ошибки в оценке привлекательности проекта для потенциальных арендаторов (некачественный предброкеридж)

*Определите, к какому сегменту относится Ваш объект: является ли центр «премиальным», средним, бюджетным. Или имеет товарную специализацию.*

- На стадии подбора арендаторов, в соответствии с концепцией ТЦ, важным является соблюдением баланса между обеспечением доходности от сдачи площадей в аренду и способности обеспечить выгодные условия для якорных арендаторов
- Выбор якорных арендаторов, с определённым ценовым позиционированием и качественными характеристиками, повлияет на привлекательность аренды для брендов в торговой галерее.
- Качество реализации концепции определяют готовность арендаторов к подписанию долгосрочных договоров аренды.
- Программа аренды требует тщательного планирования и организации. Внимательное изучение всех аспектов центра и применение всех инструментов аренды позволят добиться успеха.



# КЕЙС: ОШИБКИ В КОНЦЕПЦИИ (3)

## СОВРЕМЕННЫЙ ТЦ – НЕ МЕЛКООПТОВЫЙ РЫНОК

Неверное распределение площадей между якорными арендаторами и небольшими магазинами

- Якорные арендаторы, как правило арендуют площади на более привлекательных условиях и занимают значительное количество площадей
- Некоторые девелоперы неверно определяют баланс между площадями ритейлерами, обеспечивающими поток покупателей для всего ТЦ и небольших арендаторов, арендующих площади по более высоким ставкам
- Отсутствие популярных категорий арендаторов может оттолкнуть часть покупателей, посещающих ТЦ с целью. Например, сложно себе представить крупный торговый центр без продуктового оператора, успешно конкурирующий с другими объектами в локации, имеющими в составе гипермаркет или супермаркет.
- Товарная структура может быть слишком разнообразной, но недостаточно высоко-классной для вашего потребителя. Она может быть ориентирована на рынок, который уже слишком стар или еще слишком молод.



# КЕЙС: ОШИБКИ В КОНЦЕПЦИИ (4)

## ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР БЕЗ «ГЛУХИХ ТУПИКОВ»

Непродуманное расположение «генераторов трафика» может привести к образованию зон не посещаемых покупателями

- Якорные арендаторы, привлекающие значительное количество покупателей располагаются в торговых центрах на некотором удалении от входа, для обеспечения покупателям возможности попутно ознакомиться с ассортиментом других расположенных в ТЦ магазинов
- Все части ТЦ должны иметь некий якорный арендатор, вокруг которого группируются другие магазины, соответствующего профиля.
- Успех части арендаторов, расположенных на удалении от входа, эскалаторов, якорных арендаторов и других «горячих точек» зависит от продуманной организации основных и малых якорей, притягивающих покупателей..

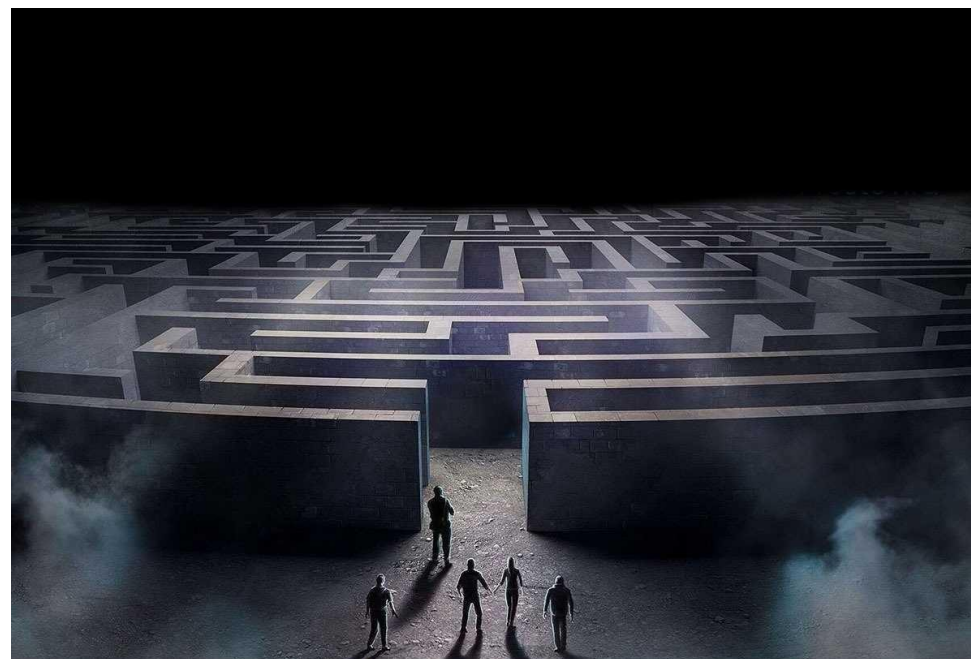


# КЕЙС: ОШИБКИ В КОНЦЕПЦИИ (5)

## АРХИТЕКТУРА - НЕ В УЩЕРБ УДОБСТВУ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Ошибки в организации удобства для покупателей (длинные прямые участки, узкие проходы, низкие потолки, сложная и запутанная геометрия галереи, крутые лестницы и тому подобное)

- Желание покупателей совмещать шопинг с физической активностью сильно преувеличено некоторыми девелоперами. Торговое пространство должно быть удобным.
- Желательно использование архитектурных решений, упрощающих хороший обзор торгового пространства и равномерное распределение покупателей в ТЦ (атриум, многоуровневые парковки, обеспечивающие трафик на всех этажах ТЦ).
- Автоматизация для обеспечения удобного передвижения покупателей в ТЦ (автоматические двери, травалаторы).



# КЕЙС: ОШИБКИ В КОНЦЕПЦИИ (6)

## НЕТ ПАРКИНГА – НЕТ ТОРГОВОГО ЦЕНТРА

Недостаточное количество парковочных мест или сложности заезда на паркинг

- Соотношение количества парковочных мест и торговой площади магазинов должно обеспечивать ТЦ достаточным количеством парковочных мест даже в час пик. Приемлемым считается значение коэффициента обеспеченности парковочными местами 1/20 и менее.
- Должны быть предусмотрены парковочные места для сотрудников ТЦ, чтобы не ухудшать условия паркинга для покупателей
- Заезд на паркинг и передвижение по нему должно быть удобным; проезды - широкими, геометрия паркинга - простой.



Спасибо за уделённое время и внимание!

**Вальдемар Вайсс**

Глава Российского филиала  
Мунитор Группе

моб.: +7 (916) 824 6150

e-mail: [wweiss@wweiss.ru](mailto:wweiss@wweiss.ru)

[w.weiss@munitor.ru](mailto:w.weiss@munitor.ru)

[www.munitor.ru](http://www.munitor.ru)