



УСЛУЖЛИВЫЙ ВОДОВОРОТ

с. 06–13

У

УСПЕХ ТЦ ЗАЧАСТУЮ ЗАВИСИТ ОТ РАБОТЫ СОТЕН КОМПАНИЙ САМОГО РАЗЛИЧНОГО ПРОФИЛЯ. РЫНОК УСЛУГ ДЛЯ ВЛАДЕЛЬЦЕВ И ДЕВЕЛОПЕРОВ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ НЕ СТОИТ НА МЕСТЕ — ПОЯВЛЯЮТСЯ НОВЫЕ КОМПАНИИ, РАСШИРЯЕТСЯ И СПЕКТР ПРЕДЛАГАЕМЫХ КОМПАНИЯМИ УСЛУГ.

Текст: АЛЕКСАНДР ПЫПИН, руководитель проекта RWAY.RU. Фото: ВИКТОРИЯ ИЛЬИНСКАЯ, АНАСТАСИЯ МАРКЕЛОВА

ДО И ПОСЛЕ ОТКРЫТИЯ

► Услуги, которыми приходится пользоваться девелоперам и владельцам торговых центров, условно можно разделить на маркетинговые, финансовые, строительные, эксплуатационные и управленческие. Частично они классифицированы в табл. 1. На самом деле услуг гораздо больше. Даже разработку концепции ТЦ можно разбить на множество подуслуг. Например, как отмечают аналитики компании *DTZ*, востребованной услугой является анализ поэтажных планов торгового центра: как правило, необходимы рекомендации по внутренней циркуляции потоков посетителей, расположению входов-выходов, а также анализ площадей, отводимых под магазины якорных арендаторов и торговой галереи.

Достаточно специфическими являются некоторые услуги, отнесенные к разряду управленческих. Девелоперы, особенно иногородние, вынуждены прибегать к комплексу мер, которые условно можно объединить под названием «лоббирование». Сюда, как правило, относится помощь в поиске и оформлении земельного участка, получении технических условий, адаптации архитектурного проекта под местные требования, сдаче объекта в эксплуатацию. Роль проводника таких услуг может выполнять местный крупный бизнесмен, высокопоставленный чиновник в местной или областной администрации, ведущий проектный институт (в Москве — «Моспроект-2», в Омске — «Омскгражданпроект», в Уфе — «Башкиргражданпроект» и т.д.), депутат Государственной, областной думы или член Совета Федерации, иные чиновники. Некоторые девелоперы, чтобы оптимизировать процесс взаимоотношений с властями, нанимают к себе в

штат бывших высокопоставленных чиновников, которые знают все местные «изгибы коридоров». Среди других услуг можно выделить как необходимые для любого бизнес-проекта (составление бизнес-плана, поиск финансирования, реклама, юридические услуги), так и специфические, характерные именно для ТЦ (зонирование и разработка поэтажных планов, планирование распределения потоков по торговому центру и т.д.). Девелопером, владельцем или управляющей компанией ТЦ могут быть востребованы довольно необычные услуги, например организация работы гардероба, аренда и выкуп рекламных мест в туалетах, аромаркетинг, организация новогоднего оформления, пошив нарядной одежды для охраны и т.д. Так, управляющая компания ТЦ «Город» наняла молодую команду художников граффити, которая разрисовала уныло-серые бетонные стены многоуровневого паркинга.

Разумеется, каждому девелоперу или владельцу ТЦ необходим свой набор услуг. Он будет зависеть от масштабов торгового центра, мировоззрения инвесторов, исторически сложившихся связей и контактов с поставщиками. Кто-то предпочитает развиваться, опираясь на собственные силы, кто-то — привлекать к созданию проекта и последующему управлению множество специализированных компаний. И нельзя сказать, что какая-то из стратегий абсолютно верна: в России известны как успешные (с точки зрения посещаемости и доходов арендаторов) проекты, созданные без участия большого числа внешних подрядчиков, так и проекты, не отличающиеся успехом, несмотря на то, что к ним приложили руку известные консультанты, архитекторы, строители. ►

**КАЖДОМУ
ДЕВЕЛО-
ПЕРУ или
ВЛАДЕЛЬЦУ ТЦ
НЕОБХОДИМ
СВОЙ НАБОР
УСЛУГ. ОН БУ-
ДЕТ ЗАВИСЕТЬ
ОТ МАСШТАБОВ
ТОРГОВОГО
ЦЕНТРА, МИРО-
ВОЗЗРЕНИЯ
ИНВЕСТОРОВ
И Т.Д.**

НЕКОТОРЫЕ УСЛУГИ ДЛЯ ВЛАДЕЛЬЦЕВ И ДЕВЕЛОПЕРОВ
ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ

**ДЕВЕЛО-
ПЕРОМ,**

ВЛАДЕЛЬЦЕМ
ИЛИ УПРАВЛЯ-
ЮЩЕЙ КОМПА-
НИЕЙ ТЦ
МОГУТ БЫТЬ
ВОСТРЕБОВА-
НЫ ДОВОЛЬНО
НЕОБЫЧНЫЕ
УСЛУГИ, НА-
ПРИМЕР ОРГА-
НИЗАЦИЯ РА-
БОТЫ ГАРДЕРО-
БА, АРЕНДА
И ВЫКУП
РЕКЛАМНЫХ
МЕСТ
В ТУАЛЕТАХ.

**ПЕРЕД
НАЧИНА-
ЮЩИМ
ДЕВЕЛО-
ПЕРОМ**

ВСЕГДА СТОИТ
ДИЛЕММА:
СОЗДАВАТЬ
СОБСТВЕННУЮ
УПРАВЛЯЮ-
ЩУЮ КОМПА-
НИЮ ИЛИ
НАНИМАТЬ
ВНЕШНЮЮ.

МАРКЕТИНГОВЫЕ

- ✓ Экспресс-оценка проекта
- ✓ Разработка концепции
- ✓ Разработка зонирования и поэтажных планов
- ✓ Планирование посещаемости, распределения потоков по торговому центру
- ✓ Маркетинговые исследования (конкуренция, спрос, опросы посетителей и т.д.)
- ✓ Исследование потребительских предпочтений, пешеходных потоков, интенсивности дорожного движения
- ✓ Разработка реконцепции
- ✓ Брендинг торгового центра
- ✓ Продвижение торгового центра среди посетителей
- ✓ Продвижение торгового центра среди арендаторов
- ✓ Организация открытий, крупных мероприятий
- ✓ Организация рекламной кампании торгового центра
- ✓ Организация использования внутренних рекламных площадей торгового центра
- ✓ Звуковое оформление торгового центра
- ✓ Аромамаркетинг
- ✓ Внутренний дизайн торгового центра
- ✓ Внешний дизайн торгового центра
- ✓ Световое оформление торгового центра
- ✓ Организация наружной рекламы торгового центра
- ✓ Оценка качества работы арендаторов
- ✓ Подсчет посетителей
- ✓ Составление социально-экономического портрета аудитории
- ✓ Брокеридж строящегося ТЦ (на местном, российском, зарубежном рынке)
- ✓ Поиск новых арендаторов для действующего ТЦ (на местном, российском, зарубежном рынке)
- ✓ Консультации по организации зоны развлечений
- ✓ Консультации по организации кинотеатра
- ✓ Поиск партнеров по франчайзингу
- ✓ Редизайн и ребрендинг
- ✓ Консультации по предпродажной подготовке
- ✓ Поиск покупателей объекта или доли
- ✓ Регулярный мониторинг арендных ставок и конкурентного окружения
- ✓ Продвижение ТЦ методами вирусного маркетинга

ЭКСПЛУАТАЦИОННЫЕ

- ✓ Уборка территории торгового центра
- ✓ Техническое обслуживание оборудования
- ✓ Телекоммуникационные услуги
- ✓ Управление парковкой
- ✓ Обслуживание лифтов и эскалаторов
- ✓ Очистка наружных поверхностей (альпинисты)
- ✓ Разработка системы ориентирования и навигации в ТЦ и на парковке
- ✓ Обслуживание систем автоматизации
- ✓ Охрана территории торгового центра
- ✓ Снегоуборка
- ✓ Эксплуатация газовых котельных, энергетического оборудования
- ✓ Организация работы гардеробов и туалетов

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ

- ✓ Организация и проведение тендеров
- ✓ Постановка работы управляющей компании
- ✓ Наем кадров для управляющей компании, служб эксплуатации
- ✓ Обучающие курсы для сотрудников и менеджеров
- ✓ Обучающие курсы для сотрудников арендаторов
- ✓ Закрытые мероприятия для сотрудников УК и арендаторов
- ✓ Технический надзор за строительством
- ✓ Управление проектом строительства

- ✓ Выполнение функций заказчика
 - ✓ Лоббирование проектов на уровне администраций различного уровня
 - ✓ Согласование лимитов, технических условий и проектов в различных инстанциях
 - ✓ Посредничество в получении земельных участков
 - ✓ Согласование парковок и изменения схемы дорожного движения
 - ✓ Бухгалтерский учет
 - ✓ Аудит учетной документации
 - ✓ Юридическое консультирование, правовое сопровождение, разработка и аудит договоров
 - ✓ Ведение судебных дел
 - ✓ Управление торговым центром
 - ✓ Автоматизация торгового центра
 - ✓ Управление кинотеатрами
 - ✓ Управление игровыми центрами
 - ✓ Управление боулингом
 - ✓ Управление зоной развлечений
 - ✓ Аудит работы управляющей компании
 - ✓ Организация службы безопасности
 - ✓ Организация единой дисконтной системы
 - ✓ Строительные и проектировочные
 - ✓ Разработка архитектурного проекта
 - ✓ Адаптация проектов под местные требования
 - ✓ Разработка рабочего проекта
 - ✓ Разработка транспортной схемы парковки
 - ✓ Ландшафтный дизайн прилегающей территории
 - ✓ Проектирование кинотеатров, развлекательных зон
 - ✓ Разработка системы безопасности, противопожарной охраны
 - ✓ Капитальное строительство, выполнение функций генерального подрядчика
 - ✓ Благоустройство территории
 - ✓ Озеленение территории
 - ✓ Строительство парковки, дорог и дорожных развязок
 - ✓ Прокладка коммуникаций
 - ✓ Организация тендеров по поставке оборудования
 - ✓ Поставка и монтаж вентиляционного оборудования
 - ✓ Проектирование систем кондиционирования и вентиляции
 - ✓ Поставка оборудования для систем безопасности
 - ✓ Стандартная отделка помещений арендаторов
 - ✓ Установка перегородок и витрин
 - ✓ Проведение независимых экспертиз
 - ✓ Поставка осветительного оборудования
 - ✓ Поставка облицовочных материалов
 - ✓ Поставка лифтового и эскалаторного оборудования
 - ✓ Поставка кинооборудования
- ФИНАНСОВЫЕ**
- ✓ Подготовка документов для банков и инвесторов
 - ✓ Разработка бизнес-плана
 - ✓ Разработка инвестиционного меморандума
 - ✓ Поиск инвесторов и кредиторов
 - ✓ Инвестирование
 - ✓ Кредитование
 - ✓ Рефинансирование
 - ✓ Лизинг на поставляемое оборудование
 - ✓ Страхование торгового центра и арендаторов
 - ✓ Банковское обслуживание
 - ✓ Оптимизация налогообложения
 - ✓ Организация облигационного займа
 - ✓ Организация продажи доли в бизнесе
 - ✓ Организация кредитования
 - ✓ Оптимизация финансовых потоков через офшоры
 - ✓ Оценка стоимости бизнеса, здания
 - ✓ Анализ финансовых и правовых рисков проекта

► Некоторые девелоперы настолько «замыкаются» в себе, что создают собственные управляющие компании, службы рекламы, безопасности, уборки, брокерские и даже торговые подразделения, превращаясь в огромный холдинг из десятков юридических лиц. Например, холдинг «Ташир» является не только девелопером крупных проектов, но и их генеральным подрядчиком

(«Ташир Констракшн»), инвестором («Ташир Инвест»), а также торгует и оказывает услуги на своих площадях (DIY гипермаркет «Наш дом», «Фора-банк», «Ташир Синема»). Корпорация «ТЭН», создавшая торговые комплексы «Л-153» и «Город», предпочла организовать собственное крупное рекламное подразделение, оформленное как самостоятельное юридическое лицо

«ТЭН-Медиа». В то же время продвижением сети ТЦ «ПАРК-Хаус» занимается компания *Mall Marketing*, а ТЦ «Столица» (Пермь) — рекламное агентство *R.E.M.* Реклама и продвижение торгового центра — не только статья затрат, но и источник дохода. Например, продажа рекламы внутри ТЦ «Охотный ряд» приносит более 1 млн. USD в год. Как правило, большинство торговых центров нанимают внешних подрядчиков для организации масштабных мероприятий и концертов, предпочитая рутинную работу оставлять за собственным рекламным отделом, в который обычно входит и PR-менеджер. Для работы с прессой девелоперы нанимают PR-агентства. Так, *Willard Group* известно работой с сетью ТЦ «Рамстор», «Правда PR» сотрудничает с сетью ТЦ «МЕГА». Наем внешних подрядчиков оправдан, когда услуги являются разовыми или сезонными, например проведение пресс-конференции или уборка снега. Содержать сотрудников и технику, которые будут задействованы раз в полгода, вряд ли целесообразно. Девелоперы могут самостоятельно организовывать развлекательную зону, приглашая консультантов по кинопрокату, организации и оборудованию кинозалов, развлекательных зон, боулинг-клубов. Другие сразу приглашают уже действующих операторов. Бывает, что сначала девелопер проводит переговоры с операторами и, поняв, что они его не устраивают, решает самостоятельно обустроить развлекательную зону. Некоторые поступают хитрее: сначала пригла-

шают известных арендаторов, изучают их опыт, а потом расстаются с ними. К примеру, в самарском «Мегакомплексе Московский» сначала работал детский развлекательный комплекс *Crazy Park*, а затем девелопер открыл свой собственный. В ТЦ «РИО», построенном ГК «Ташир», находился мультиплекс сети «Пять звезд», на смену которому пришли кинотеатры сети «Ташир Синема» («Синема Стар»). Перед начинающим девелопером всегда стоит дилемма: создавать собственную управляющую компанию или нанимать внешнюю. Внешняя, как правило, будет на тендерной (или иной) основе выбирать службы эксплуатации, уборки, рекламные агентства и т.д. Если создается собственная компания, то необходимо думать об обучении сотрудников в других российских и зарубежных компаниях, привлечении консультантов, разработке документации и бизнес-процессов. Так, компания «ПМКО» (управляет ТЦ «Глобал-Сити») помогала создавать УК «Дельта Сервис» (управляет ТЦ «Золотой Вавилон»), компания *ECE* помогает создавать УК сети торговых центров «РТМ-Девелопмент». Не имеет однозначного решения и вопрос о самостоятельном брокеридже или с привлечением внешней компании. Такие игроки рынка, как «Молл Менеджмент» (бывшая ГК «Время»), «Адамант» (сеть ТЦ в Санкт-Петербурге), «Сибинтел» (ТЦ «Гулливер» и «Премьер» в Тюмени), предпочитают делать это самостоятельно. В то же время *IKEA* для своих комплексов «МЕГА» пользуется услугами компаний *DTZ* и *Cushman & Wakefield Stiles &*

ХОРОШО, ЕСЛИ КОМПАНИИ, ПРЕДЛАГАЮЩИЕ НОВЫЕ УСЛУГИ, ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ИМЕЮТ ЗА ПЛЕЧАМИ РЕАЛЬНЫЙ ОПЫТ, А НЕ ПРОСТО ДОПОЛНИЛИ СВОИ РЕКЛАМНЫЕ ПРОСПЕКТЫ СЛОВОСОЧЕТАНИЕМ «ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР».



Сеть торгово-развлекательных центров в МО: г. Сергиев Посад, г. Серпухов, г. Клин и другие.
Якорные арендаторы: супермаркет, кинотеатр.
Открытие — 2007-2009 год.



Торгово-офисный комплекс на ул. Бауманская
Общая площадь — 16 000 м²,
Торговая площадь — 4000 м².
Открытие — IV квартал 2006 года.



Торгово-развлекательный центр, г. Воскресенск
Общая площадь — 16 000 м²,
Торговая площадь — 10 000 м².
Открытие — III квартал 2007 года.



Торгово-развлекательный комплекс, г. Тольятти
Общая площадь — 33 000 м²,
Торговая площадь — 28 000 м².
Открытие — I квартал 2008 года.



Торгово-развлекательный центр, г. Ижевск
Общая площадь — 45 000 м²,
Торговая площадь — 27 000 м².
Открытие — 2008 год.



Торгово-развлекательный центр на ул. Тушинская
Общая площадь — 34 000 м²,
Торговая площадь — 24 000 м².
Открытие — III квартал 2007 года.

Knight Frank 

- Анализ наилучшего использования, исследования рынка
- Создание и оптимизация концепций проектов
- Стратегическое позиционирование
- Маркетинг и сдача в аренду
- Сопровождение проекта после сдачи в аренду
- Оценка недвижимости

+7 (495) 981 0000
www.knightfrank.ru

ВИКТОРИЯ ИЛЬИНСКАЯ

ТЦ «АТРИУМ»



► *Riabokobylko*. Для привлечения якорных арендаторов все чаще проводят тендеры, но в силу отсутствия большого выбора в ряде категорий и культуры общения между потенциальными арендаторами и девелоперами они могут быть весьма скоротечны. Так был выбран оператор для спортивного клуба в крупном многофункциональном комплексе: специалисты *WorldClass* без лишних слов предложили председателю совета директоров компании «Инком-Недвижимость» Константину Попову послать предложение по факсу, а из «Планеты Фитнес» не только сразу ответили на звонок, но и уже через несколько часов приехали на переговоры.

Необходимость и масштабы привлечения компаний, оказывающих строительные и финансовые услуги, зависят от предыстории девелопера. Часто девелоперами торговых центров становятся крупные финансово-промышленные, финансово-торговые группы, а значит, существенным источником финансирования (от 30% и более) будут не привлеченные заемные средства от банков и соинвесторов, а собственные средства группы или входящего в нее банка.

Если торговый центр возводится строительной компанией или холдингом, в который такая компания входит, то и генеральным подрядчиком наверняка будет она, а если строительством занимается торговая сеть, то последняя и станет одним из якорей, как это происходит с *IKEA*, строящей сеть торговых центров «МЕГА». Например, ТЦ «Город» и ТЦ «Л-153» (девелопер — ГК «ТЭН») в Москве возводила компания «Офисстрой», входящая в ГК «ТЭН». Торговые центры создают и такие строительные компании, как «Донстрой», «Капитал-Групп», выступая в них не просто в качестве подрядчиков, а девелоперов.

Подходы к выбору поставщиков могут быть разными. Если речь идет о поставках оборудования или услугах, где используется дешевая рабочая сила, то наиболее прогрессивным считается выбор поставщика на тендере. В ходе строительства ТЦ большую часть вопросов, связанных с оборудованием и рабочей силой, решает генеральный подрядчик — его девелопер/заказчик все чаще выбирает на тендере. Генеральный подрядчик определяет поставщиков арматуры, бетона, отделочных материалов, остекления, витрин, оборудования для котельных, противопожарных систем, систем безопасности и т.д. При этом возможны подтасовки и попытки заработать, поставляя более дешевые материалы и оборудование или завышая их реальную стоимость с помощью фирм-посредников и иных схем. Поэтому выбор субподрядчиков, проведение тендеров на поставку различного оборудования нужно контролировать, несмотря на то, что это доверено генеральному подрядчику.

По-другому можно подходить к выбору поставщиков, если речь идет об интеллектуальных услугах (управление, маркетинг, реклама, брокеридж, поиск кадров, автоматизация). Носителями знаний являются конкретные люди. Поэтому у девелопера есть три варианта. Первый — наем специализированной компании (управляющей, кадровой, рекламного агентства и т.д.). Второй — подбор собственных сотрудников и их обучение/стажировка в управляющей, кадровой или рекламной компании. Третий вариант — переманивание



LCMC
London Company & Investment Consultancy

Торговый центр «Столица»
предстанет в новом формате

Москва, Зябликово, ул.Кустанайская, 6, м. Крайновладдйская



Открытие торгового центра — декабрь 2006 года

- 3 этажа современных торговых галерей (9000 кв.м.)
- Парковка на 150 машин/мест
- Концептуальный «внутренний дизайн»
- Просторная входная группа
- Атриумные пространства
- 4 эскалатора Schindler
- Современные системы охраны и безопасности
- Система вентиляции и кондиционирования



Первые арендаторы: продуктовый супермаркет «Торарост» и сеть магазинов товаров для детей «Детский мир»

Эксклюзивный брокер: компания LCMC

тел.: +7 (495) 647-00-24

e-mail: arenda@lcmc.ru

www.stol.lcmc.ru



или «выкуп» опытных специалистов из тех же фирм. Все эти способы в нашей стране востребованы, причем в будущем девелопер может не только стать обладателем квалифицированных кадров, но и впоследствии сам оказывать услуги менее опытным девелоперам или стать «жертвой», когда его сотрудники уйдут в другую компанию. Примеров такой кадровой политики в российской индустрии ТЦ уже сотни. В то же время и у сотрудников есть стимул переходить из компании в компанию: когда реализация девелоперского проекта закончена, в их услугах уже нет необходимости. В консалтинговой или другой девелоперской компании специалист сможет заниматься новыми проектами, тем самым принося реальную пользу и повышая свой профессиональный уровень.

ТРИ ДЕВИЦЫ ПОД ОКНОМ

Компании, которые оказывают услуги владельцам и девелоперам торговых центров, условно можно поделить на три категории. В первой окажутся те, которые «вырастают» из подразделений девелоперских компаний. Например, такие как «Торговый Квартал», который изначально запустил торговый центр в Красноярске, а затем решил использовать приобретенные знания для оказания внешним клиентам услуг в сфере консалтинга, брокериджа, управления. В дальнейшем компания привлекла сотрудников из других девелоперских, управляющих, торговых компаний.

Вторую категорию составляют фирмы, выделившие из различных специализированных компаний или переориентировавшиеся целиком на обслуживание торговых центров и девелоперов. Например, это компания *MALL Marketing*, выделенная из рекламного агентства *RBA Holding*.

В третьей категории — компании, у которых обслуживание ТЦ выделено в самостоятельное маркетинговое направление или подразделение. Например, это отдел проектирования систем безопасности крупных торговых объектов в компании *G2Technology*, отдел торговых помещений в компании *DTZ* и т.д. В страховых компаниях и банках также могут выделяться подразделения, специализирующиеся на работе с девелоперами и инвесторами торговых центров. Направление по консалтингу, брокериджу и работе с ТЦ выделено в отдельное в крупнейших консалтинговых компаниях, таких как *Colliers International*, *Jones Lang Lasalle*, *Noble&Gibbons*, *Penny Lane*, *Cushman & Wakefield Stiles & Riabokobylko* и т.д.

Востребованным оказывается опыт самих девелоперов и собственных управляющих компаний торговых центров. В отличие от консультантов, чьи знания порой в большей степени теоретические, они многое попробовали на практике. Начинающие девелоперы стараются устроить своих будущих сотрудников на стажировку, получить консультации у руководства действующих торговых центров и управляющих компаний. В то же время такие «неофициальные» кон-

БОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАННЫМИ СТАНОВЯТСЯ УСЛУГИ, СВЯЗАННЫЕ С УЛУЧШЕНИЕМ УЖЕ ДЕЙСТВУЮЩИХ ОБЪЕКТОВ: ПОДБОР НОВЫХ АРЕНДАТОРОВ, МАСШТАБНАЯ РЕКОНЦЕПЦИЯ, ИЗМЕНЕНИЕ ФИРМЕННОГО СТИЛЯ.

М.видео

МЫ ЛЮБИМ СВОЕ ДЕЛО!



**АРЕНДУЕМ
или
ПРИБОБРЕТЕМ
помещения**

с торговой площадью
**от 1800 кв.м.
до 3000 кв.м.**
для размещения
гипермаркета электроники
и бытовой техники

(495) 777-49-05

www.mvideo.ru
E-mail: development@mvideo.ru



СФЕРА УСЛУГ ДЛЯ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ ПОСТОЯННО МЕНЯЕТСЯ.

ЧАСТО СУБПОДРЯДЧИКОВ НАНИМАЮТ ИЗВЕСТНЫЕ КОНСАЛТИНГОВЫЕ КОМПАНИИ: ЭТО ПОЗВОЛЯЕТ ИМ РАЗГРУЗИТЬ СВОИХ СОТРУДНИКОВ, ПОЛУЧИТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ ПРИБЫЛЬ ЗА СЧЕТ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ХОРОШЕЙ, НО МАЛОИЗВЕСТНОЙ КОМПАНИИ.

► сультанты имеют опыт работы только в ТЦ определенного масштаба, в конкретном месте, в то время как у опытных консультантов более широкий кругозор. В зависимости от своей стратегии девелопер может нанять десятки и сотни узкоспециализированных компаний и содержать свой управленческий штат или, наоборот, сократить его до нескольких человек и нанять две-три компании (консалтинговая компания, управляющая компания, генеральный подрядчик/заказчик), которые возьмут на себя все, вплоть до координации совместной работы сотен компаний. Например, можно нанять три брокерских компании, одна из которых займется привлечением арендаторов на локальном рынке, вторая — на федеральном, третья — на международном. Аналогично могут работать три архитектурных бюро, разрабатывая общую архитектурную идею, детализируя ее в соответствии с заданными маркетинговыми характеристиками и далее адаптируя под местные нормативы и стандарты. Так, например, происходило при работе над проектом ТЦ «Европа» в Калининграде, в которой приняли участие английские, польские и калининградские архитекторы. В то же время можно нанять одну брокерскую компанию или одно архитектурное бюро на все работы. Такое бюро само решит, какие еще субподрядчики понадобятся в работе. Например, для разработки внутреннего и внешнего дизайна торгового центра, разработки интерьеров. Довольно часто субподрядчиков нанимают известные консалтинговые компании: это позволяет им разгрузить своих сотрудников, получить дополнительную прибыль за счет привлечения качественно работающей, но малоизвестной компании. Наиболее

ярким примером такого субподряда является наем маркетинговых агентств для проведения исследований в регионах. Часто нанимают субподрядчиков и для брокериджа.

КРАСИВАЯ ОБОЛОЧКА

Сфера услуг для торговых центров постоянно меняется: возникают новые компании, предлагаются новые виды работ. Хотя на самом деле принципиально нового практически не появляется. «То, что порой позиционируется как новые услуги, — аудит управляющей компании, ландшафтный дизайн прилегающей территории, комплексный выкуп рекламных площадей внутри ТЦ, аромамаркетинг и т.д. — существует достаточно давно и у многих компаний», — отмечает генеральный директор компании «Торговый Квартал» Дмитрий Зотов. Но сейчас некоторые компании начали продвигать их как самостоятельные продукты, ориентированные на владельцев и девелоперов торговых центров. Например, компания *LCMC* в 2006 г. вывела на рынок коммерческой недвижимости консалтинговую услугу — постановку деятельности управляющей компании. Суть ее — в создании компании по управлению недвижимостью «с нуля», включая организационное проектирование; разработку и внедрение пакета документов, регламентирующих взаимоотношения управляющей компании с арендаторами, собственником и подрядчиками; описание и отработку бизнес-процессов; подбор и тренинги персонала. Цена контракта — от 60 тыс. USD. Хорошо, если компании, предлагающие новые услуги, действительно имеют за плечами реальный опыт, а не

просто дополнили свои рекламные проспекты словосочетанием «торговый центр». Желание «снять сливки» и поставить рекламную телегу впереди лошади понятно — ведь рынок торговых центров развивается столь стремительно, что существующие компании даже могут выбирать заказчиков. Ряд фирм обслуживает потребности торговых центров, не выделяя работу с девелоперами и управляющими компаниями в отдельное направление, подлежащее специальному продвижению. Да и вряд ли местное управление механизации, которому ТЦ заказывает зимой уборку снега, когда-либо задумается о продвижении своих услуг, как и вневедомственная охрана или поставщики газонов для прилегающей территории и передвижных туалетных кабинок для массовых мероприятий под открытым небом.

Появляются и узкоспециализированные компании, например специализирующиеся исключительно на маркетинговых исследованиях или новогоднем оформлении ТЦ. Крупные компании предлагают новые услуги, диверсифицируя тем самым свой бизнес. Например, в 2006 г. агентство *Step by Step*, ранее известное своими маркетинговыми исследованиями, стало оказывать услуги брокериджа и разработки брендов объектов в сфере недвижимости. Стоимость брокерских услуг в зависимости от региона составляет от 5 до 8% от годовой стоимости аренды. Разработка бренда обходится в 200–1500 тыс. руб. в зависимости от набора услуг.

Часто у девелоперов возникают идеи, которые нельзя реализовать силами российских специалистов. Тогда приходится обращаться к зарубежным компаниям за проектированием детских развлекательных зон, созданием океанариумов, крытых аквапарков и т.д. Более востребованными становятся услуги, связанные с «улучшением» уже действующих объектов. Это и подбор новых арендаторов, как в ТЦ «Европарк», и масштабная реконцепция, как в ТЦ «Дружба», и изменение фирменного стиля, как в ТЦ «Наutilus». Постепенно развивается рынок услуг по продаже готовых торговых объектов. Например, сейчас одна из консалтинговых компаний продает ТЦ «Эпицентр» в Калининграде, принадлежащий «БИН-Банку», и ТЦ «Галион» в Балашихе. Объявления об их продаже уже несколько месяцев публикуются в отраслевой прессе. Однако выставление на продажу лучших объектов, как правило, громко не афишируют. Динамичное и внешне хаотичное развитие рынка интеллектуальных услуг обусловлено тем, что ценность компаний, работающих на нем, заключается в их кадрах и наработанных связях. Поэтому консалтинговый бизнес мобилен, а заниматься им могут и гуру-одиночки. Каждый год в этой сфере появляются новые компании, кто-то делится, кто-то объединяется, кто-то находит себя в самостоятельной работе, выводятся на рынок сотни новых продуктов и услуг. И это не удивительно — спрос на услуги огромный, а он, как известно, рождает предложение. ■

ЧАСТО У ДЕВЕЛОПЕРОВ ВОЗНИКАЮТ ИДЕИ, КОТОРЫЕ НЕЛЬЗЯ РЕАЛИЗОВАТЬ СИЛАМИ РОССИЙСКИХ СПЕЦИАЛИСТОВ. ТОГДА ПРИХОДИТСЯ ОБРАЩАТЬСЯ К ЗАРУБЕЖНЫМ КОМПАНИЯМ.

Торгово-развлекательный центр с административно-гостиничным комплексом на пересечении МКАД и Дмитровского шоссе «Рио Гранд»

Инвестор-застройщик
ООО «Л-КОМ»

Ген. проектировщик
ООО «ВеК проект»

Автор проекта
ООО «Миран-1»

Общая площадь 260 000 м²
ТРЦ 220 000 м²
Гостиница 15 000 м²
Офисы 25 000 м²
Парковка 4 000 м/м

Гипермаркет
Мультиплекс 10 залов
Развлекательная зона 15 000 м²
Ресторанный дворик 2 500 м²
Фудкорт 3 000 м²



Аренда помещений
258-44-65