



ТЕОРИЯ НА ПРАКТИКЕ

21–22 ИЮНЯ 2007 Г. ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «МОЛЛ» ПРОВЕЛ ДЕЛОВОЕ МЕРОПРИЯТИЕ, В КОТОРОМ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ ДЕВЕЛОПЕРСКИХ СТРУКТУР, КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ, ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ ИЗ МОСКВЫ, САНКТ-ПЕТЕРБУРГА, ПЕРМИ, СТАВРОПОЛЯ И ДРУГИХ ГОРОДОВ. ОРГАНИЗАТОРАМИ БЫЛА ПОСТАВЛЕНА ЗАДАЧА – ПОЗНАКОМИТЬ НАШИХ СПЕЦИАЛИСТОВ С ПОДХОДОМ ИНОСТРАННЫХ ЭКСПЕРТОВ К ПРОЦЕССУ СОЗДАНИЯ КОНЦЕПЦИИ ТОРГОВОГО ЦЕНТРА, СДАЧИ В АРЕНДУ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ, РАСЧЕТУ ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОЕКТОВ И СОСТАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПЛАНА.



Текст и фото: Александр ПЫПИН

М

астер-класс «Теория и практика создания торгового центра» проходил в уютной обстановке гостиницы «Ренессанс». Вели его Джозеф В. Карп и Кристиан Кульц. Формат мероприятия предполагал активное участие слушателей — они могли задавать вопросы по ходу лекций, участвовать в рабочих группах, вести дискуссии на острые темы.

ПЯТЬ КРУГОВ КОНЦЕПЦИЙ

Первый день семинара был посвящен процессу разработки концепции торгового центра. Его вел немецкий специалист Кристиан Кульц. Чтобы продемонстрировать, как на практике происходит разработка концепции торгового центра, была проведена деловая игра.

Рабочую группу сформировали непосредственно из слушателей семинара. Представитель компании *Lease Realty Concepts* взял на себя роль заказчика, сотрудник компании «Магазин Магазинов» вывался быть местным архитектором, а специалист «Экстракт-Фили (Рубин)» стал агентом по сдаче торговых площадей в аренду. Сложнейшую и, как позже выяснилось, решающую миссию транспортного инженера взял на себя Кристиан Кульц. Участникам семинара и рабочей группы предстояло смоделировать процесс разработки концепции ТРЦ на участке сложной формы. Предполагалось, что он расположен на оживленной транспортной магистрали в 5 км по ходу движения от Москвы. Через участок проходят линии электропередачи, газопровод высокого давления, железная дорога).

ИСХОДНЫЕ ПАРАМЕТРЫ УЧАСТКА ДЛЯ РАЗРАБОТКИ КОНЦЕПЦИИ:

- ▶ Площадь участка — 20 га
- ▶ В 5 км от Москвы на крупной магистрали в направлении от Москвы

- ▶ В пределах 30 минут ходьбы проживают 1 200 000 человек
- ▶ Возможно, в течение нескольких ближайших лет будет построена еще одна соединительная дорога, но пока не известно, когда
- ▶ Рядом стоит мебельный магазин
- ▶ Существует железнодорожная ветка, разделяющая участок на две части площадью 7 и 13 га
- ▶ Высоконапорный газопровод
- ▶ Линии электропередачи

ТРЕБУЕМЫЕ ПАРАМЕТРЫ БУДУЩЕГО ТЦ:

- ▶ Проект рассчитан на нижний сегмент среднего класса
- ▶ Предусмотреть гипермаркет, развлечения (боулинг, кинотеатр и т.д.), магазин *DIY*, ряд якорных арендаторов
- ▶ Арендопригодная площадь объекта должна составить от 60 тыс. до 80 тыс. кв.м.

На первом совещании рабочая группа предоставила опытному архитектору-разработчику концепций необходимую первичную информацию: данные маркетинговых исследований, параметры участка, ситуационный план, требования к будущему объекту.

В ходе совещания выяснилось, что точного плана границ участка пока нет, топографический план устарел, сроки строительства рядом с участком еще одной автомагистрали могут затянуться на десятилетия. Кроме того, в связи с находящимся поблизости жилым массивом на проект налагаются дополнительные санитарные требования, перспективы переноса коммуникаций и железной дороги не ясны. Несмотря на ориентировочный характер многих



ПЕРВЫЙ ДЕНЬ СЕМИНАРА БЫЛ ПОСВЯЩЕН РАЗРАБОТКЕ КОНЦЕПЦИИ ТЦ.

сведений, первые варианты концепции необходимо было разработать как можно быстрее, т.к. ближайшие подходящие участки уже выкуплены конкурентами. Агент по сдаче площадей в аренду попросил обязательно запланировать помещения под магазины *DIY*, развлекательную зону и гипермаркет. Слушатели обратили внимание, что для разработки архитектурной концепции также необходимы данные о рельефе участка, перепадах высот. К тому же, прежде чем обращаться к архитектору, заказчик должен выяснить правовой статус участка и разрешенный вид использования, а также понять, почему здесь лучше строить именно ТРЦ, а, например, не складские помещения.

На второе совещание архитектор-разработчик представил три варианта концепции, однако ни один из них не понравился участникам рабочей группы. Архитектору удалось разместить на участке здания менее 80 тыс.кв.м арендопригодной площади, поэтому было предложено разработать варианты концепции с двухуровневым торговым центром. Заказчику, в свою очередь, к совещанию не удалось совместно с местным архитектором прояснить возможность и стоимость переноса железной дороги, газопровода и линии электропередачи, а также узнать сроки строительства государственной автодороги.

Агенту по сдаче в аренду было поручено, исходя из первых вариантов концепции, оценить средний размер арендной платы, подготовить список потенциальных арендаторов, площадь магазинов, провести обсуждения с возможными якорными арендаторами. Агент по сдаче в аренду выступил категорически против размещения гипермаркета в два уровня, т.к. это потребует от арендатора организации двух рядов касс, дополнительного персонала, дополнительных лифтов и лестниц, усложнит схемы перемещения товаров

и грузов. Он потребовал уделить больше внимания разделению грузовых потоков, въезда и выезда на парковки, а также обратил внимание на возможные сложности в сдаче помещений на втором уровне торговой галереи.

Местный архитектор обратил внимание на невозможность размещения здания над газопроводом, на требования по соблюдению расстояний до ЛЭП. Он также высказал замечания относительно режима работы железнодорожной ветки, отметил отсутствие проекта подъездных путей, разделения потоков грузового и личного транспорта. После представления первых вариантов концепции и комментариев членов рабочей группы стала понятна необходимость разработки подробной схемы транспортных потоков и поиска опытного транспортного инженера.

К третьему совещанию был нанят транспортный инженер, который потребовал предоставить ему данные по необходимому числу машино-мест, размеру объекта, составу арендаторов и их требованиям к погрузке-разгрузке, режиму работы торгового центра, интенсивности транспортных потоков. Участники семинара обсудили различные методы расчета необходимого числа машино-мест: исходя из общей или арендной площади, строительных нормативов, с учетом состава арендаторов, наличия кинотеатров и иных заведений развлечения. За основу приняли потребность в 4000 машино-мест.

Очередные варианты концепции по-прежнему не устраивали заказчика в силу недостаточной арендопригодной площади и неоптимального размещения арендаторов. Один из вариантов концепции был отвергнут потому, что предполагал нарезку в виде глубоких секций с узким входом. Агент настаивал: концепция должна учитывать растущие потребности арендаторов в площадях. Он ссылаясь на опыт *McDonalds*, ➤





ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ ДЖОСЕФА В. КАРПА, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТА КОМПАНИИ APPOLO – RIDA POLAND SP. R. O.O.

➤ который требует минимум 140 кв.м площадей, а раньше размещался на 90 кв.м. Агент требовал учесть требования конкретных потенциальных якорных арендаторов по размещению помещений и зон погрузки-разгрузки. Из всех вариантов концепции наиболее приемлемым был признан вариант, где расстояние между якорями было минимальным и предусматривалась возможность увеличения площади магазинов. Гипермаркет в этом варианте размещался за несколькими торговыми галереями, что выгодно для арендаторов, кроме, как отметил Кристиан Кульц, самого гипермаркета. На совещании выяснилось, что вопрос с переносом газопровода так и не решен, и, видимо, его придется сохранить в силу высокой стоимости переноса (приблизительно 25 тыс. USD за кв.м территории, с которой переносит-

ся газопровод). Поэтому необходимо переделать концепцию с учетом сохранения газопровода. Также было решено, что в составе торгового центра обязательно должен быть универмаг и агенту необходимо провести переговоры с потенциальными арендаторами. На втором этаже торговой галереи архитектору необходимо предусмотреть размещение дополнительного якоря, например магазина электроники и бытовой техники «М.Видео» или *MediaMarkt*. Магазин *DIY*, наоборот, по требованию потенциального арендатора должен выходить на главный проспект. Агент по сдаче в аренду с учетом новой, взятой за основу концепции должен рассчитать размер арендной платы, подготовить список арендаторов, ведомость площадей небольших магазинов, продолжить переговоры



РИС. 1. СХЕМА УЧАСТКА.



РИС. 2. СХЕМА ОКОНЧАТЕЛЬНОЙ КОНЦЕПЦИИ

МАСТЕР-КЛАСС «ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СОЗДАНИЯ ТОРГОВОГО ЦЕНТРА» ПРОХОДИЛ В УЮТНОЙ ОБСТАНОВКЕ ГОСТИНИЦЫ «РЕНЕССАНС». ВЕЛИ ЕГО ДЖОСЕФ В. КАРП И КРИСТИАН КУЛЬЦ. ФОРМАТ МЕРОПРИЯТИЯ ПРЕДПОЛАГАЛ АКТИВНОЕ УЧАСТИЕ СЛУШАТЕЛЕЙ.



с якорными арендаторами, чтобы получить от них официальные письма о намерениях.

К четвертому совещанию местный архитектор, узнав из достоверных источников, что в течение 10–15 лет дополнительная автодорога рядом с участком строиться не будет (в бюджете на это нет денег), совместно с инженерами по организации движения транспорта разработал схемы транспортных потоков. Архитектор предложил еще два варианта архитектурной концепции.

После изучения транспортной схемы для многих участников рабочей группы стало ясно, что создать разумную транспортную схему, подходящую под одобренную ранее конфигурацию здания, невозможно. Требуется радикально перерабатывать архитектурную концепцию, т.е. выбросить чертежи, на которые потратили несколько месяцев.

Агент по сдаче в аренду после анализа транспортной схемы пришел к выводу, что эффективного разделения грузовых и легковых потоков не получится. По его мнению, основные пути посетителей должны проходить мимо фасадов арендаторов, а не задмами, парковки также должны находиться перед фасадом — арендаторов не может устроить

ситуация, в которой их нельзя видеть с главной улицы. Заказчика с трудом удается убедить в необходимости новых вариантов. Кроме того, его раздражает, что до сих пор так и не получены точные топографические данные, нет точных расчетов по стоимости переноса газопровода и ЛЭП, т.к. проектирование переноса тоже требует существенных затрат, нет точного списка арендаторов, разбивки секций по площадям, писем о намерениях от якорных арендаторов.

Только в ходе пятого совещания рабочей группе удается утвердить вариант концепции — двенадцатый по счету. Кристиан Кульц отметил, что в реальности приходится разрабатывать и 20–25 вариантов эскизных проектов. Судьба рассмотренного в ходе деловой игры проекта была незавидна — он так и не был реализован из-за сложной конфигурации участка и невозможности переноса железной дороги. Как сказал Кристиан Кульц, на сроки и возможности реализации проекта могут влиять самые неожиданные обстоятельства: противопожарные и экологические требования, смена якорного арендатора, экономический спад, процессы получения разрешений и согласования.



Реклама



Сургут



Тюмень



Самара

LRC

крупнейшая специализированная компания по концепту предлагает

Экспресс-анализ концепции ТЦ

- ✓ За минимальный срок - 2 недели
- ✓ За минимальные деньги - 2 000 евро

Мы расскажем сильные и слабые стороны Вашего проекта.

тел.: (495) 144-4174, 662-99-74
e-mail: inform@lrc.ru
www.lrc.ru



Обнинск



Екатеринбург



Аэропорт Домодедово



Самара





РИС. 3. СХЕМА УЧАСТКА ПРИСТРОЙКИ

ПАРАМЕТРЫ ПРОЕКТА

Существующие объекты:

- ▶ Общая площадь участка: 35 250 кв.м
- ▶ Общая площадь застройки: 14 565 кв.м
- ▶ Общая арендопригодная площадь: 9600 кв.м
- ▶ Общее число машино-мест: 479
- ▶ Год застройки: декабрь 2003 г.
- ▶ Якорные арендаторы: *Real* (общая арендопригодная площадь 8200 кв.м) и 18 магазинов меньшей площади с общей арендопригодной площадью 1400 кв.м.

Планируемое расширение:

- ▶ Площадь участка для расширения: 13 800 кв.м
- ▶ 2-уровневая торговая галерея и уровень -1 для парковки, соединяемые с существующим гипермаркетом *Real* и небольшой галереей *Real*
- ▶ Арендопригодная площадь: 12 380 кв.м + киоски.

➤ **КАПИТАЛИЗАЦИЯ ПО КАРПУ**

Второй день семинара вел Джозеф В. Карп, который на примере проекта расширения торгового центра *Real* в Гданьске (Польша) продемонстрировал теорию и практику формирования стратегии сдачи в аренду торговых площадей, расчета бюджета и финансовых показателей проекта, создания бизнес-плана.

Исходя из параметров земельного участка, данных маркетинговых исследований, конкурентного окружения, был определен размер и концепция пристройки — двухэтажного здания с торговыми галереями. Главная сложность, с которой столкнулись создатели примера, — трудность привлечения арендаторов на второй уровень пристройки, т.к. в Польше, в отличие от России, избыток торговых площадей. Главный претендент на площади второго этажа *MediaMarkt* уже успешно работал в соседнем объекте и не видел резонанса для переезда.

1. ДОХОДНАЯ ЧАСТЬ (INCOME), ЕВРО								
ПОКАЗАТЕЛЬ	МОДНАЯ ОДЕЖДА	СПОРТ-ТОВАРЫ	ЭЛЕКТРОНИКА	АПТЕКА	ПЕРВЫЙ ЭТАЖ	ВТОРОЙ ЭТАЖ	КИОСКИ	ВСЕГО
АРЕНДНАЯ СТАВКА ЗА 1 КВ.М В ЕВРО В МЕСЯЦ	9	9	6	20,5	20	12	750	—
ПЛОЩАДЬ, КВ.М	2365	2000	1865	468	3372	2310	10	12 380
МИН. АРЕНДНЫЙ ДОХОД С СЕКЦИЙ	25 5420	216 000	134 280	115 128	809 280	332 640	90 000	1 952 748
ДОХОДЫ ОТ ПЛАТЫ ЗА ОБСЛУЖИВАНИЕ (ЭКСПЛУАТАЦИЮ) СЕКЦИЙ	12 7710	108 000	100 710	25 272	182 088	124 740	540	669 060
ИТОГО ДОХОДЫ	38 3130	324 000	234 990	140 400	991 368	457 380	90 540	2 621 808
РАСХОДЫ НА ПЛАТУ ЗА ОБСЛУЖИВАНИЕ (ЭКСПЛУАТАЦИЮ) СЕКЦИЙ	127 710	108 000	100 710	25 272	182 088	124 740	540	669 060
ИТОГО РАСХОДЫ	127 710	108 000	100 710	25 272	182 088	124 740	540	669 060
ЧИСТЫЙ ОПЕРАЦИОННЫЙ ДОХОД (NOI)	255 420	216 000	134 280	115 128	809 280	332 640	90 000	1 952 748
2. РАСХОДНАЯ ЧАСТЬ (COSTS, INVESTMENTS), ЕВРО								
ПОКАЗАТЕЛЬ								ЗНАЧЕНИЕ
ПРЯМЫЕ («ЖЕСТКИЕ») ЗАТРАТЫ НА СТРОИТЕЛЬСТВО, ВКЛЮЧАЯ ЗАТРАТЫ НА АРЕНДУ И ПОДГОТОВКУ УЧАСТКА, ПОДВЕДЕНИЕ КОММУНИКАЦИЙ, СТРОИТЕЛЬНО-МОНТАЖНЫЕ РАБОТЫ, ДОСТРОЙ ПОМЕЩЕНИЙ ПО ТРЕБОВАНИЯМ АРЕНДАТОРОВ, ВЫВЕСКИ И УКАЗАТЕЛИ, РАЗРЕШЕНИЯ								17 750 000
РЕЗЕРВ НА ПОКРЫТИЕ НЕПРЕДВИДЕННЫХ РАСХОДОВ								250 000
ИТОГО ПРЯМЫЕ ЗАТРАТЫ НА СТРОИТЕЛЬСТВО								18 000 000
КОСВЕННЫЕ «МЯГКИЕ» ЗАТРАТЫ								—
АРХИТЕКТОР, ИНЖЕНЕРЫ, ИНЖЕНЕРНЫЕ СИСТЕМЫ								915 285
ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ								50 000
МАРКЕТИНГ								100 000
АРЕНДНАЯ КОМИССИЯ БРОКЕРАМ (11% СР. ГОДОВОЙ АРЕНДНОЙ СТАВКИ)								214 802
ПРОМЕЖУТОЧНЫЕ ПРОЦЕНТЫ ПО КРЕДИТУ								675 000
КОМИССИЯ ЗА КРЕДИТ								108 000
ПРОЧИЕ ЗАТРАТЫ								100 000
ИТОГО «МЯГКИЕ» ЗАТРАТЫ								2 163 087
ИТОГО ЗАТРАТЫ НА СТРОИТЕЛЬСТВО								20 163 087
ПЛАТА ЗА УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ДЕВЕЛОПМЕНТА								806 523
ИТОГО КАПИТАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ								20 969 611
РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ИНВЕСТИЦИЙ (ROI)								9,31%

ТАБЛИЦА 1. ДЕВЕЛОПЕРЫ И ТОРГОВЫЕ СЕТИ, ИМЕЮЩИЕ ВЗАИМНЫЕ ДОГОВОРЕННОСТИ О СОТРУДНИЧЕСТВЕ.

ДЛЯ ВЕДУЩИХ МАСТЕР-КЛАССА СТАЛО ОТКРОВЕНИЕМ, ЧТО В РОССИИ ДАЖЕ КРУПНЕЙШИЕ ТОРГОВЫЕ СЕТИ НЕ ГОТОВЫ ДЕЛИТЬСЯ СВОИМИ ДАННЫМИ ПО ОБОРОТУ. В ПОЛЬШЕ ТАКАЯ СИТУАЦИЯ БЫЛА 10 ЛЕТ НАЗАД, А СЕЙЧАС ОТЧЕТНОСТЬ ПО ОБОРОТУ, КАК 5-10-ЛЕТНИЕ КОНТРАКТЫ НА АРЕНДУ, ЯВЛЯЕТСЯ НОРМОЙ.



Участники семинара обсудили различные подходы к формированию *tenant mix*. Как отметил г-н Карп, единого универсального подхода нет. Например, в американских моллах арендаторы группируются по ценовому и качественному уровню товаров и *Puma* с *Adidas*, как правило, сидят в разных «углах». В Европе группируют арендаторов по категориям, и спортивные магазины разных марок стоят рядом. Причем, обе схемы размещения операторов работают.

Участники семинара рассмотрели также вопросы стратегии сдачи торговых площадей в аренду. Подробно обсудили ограничения товарного ассортимента, эксклюзивы, опционы на продление, сроки договоров, территориальные ограничения по открытию аналогичных магазинов, соблюдение режимов работы, условий размещения рекламных материалов и вывесок. Говорили также о формировании рекламных и маркетинговых фондов, использовании парковки, страховании, субаренде, операционных и коммунальных расходах. Рассмотрели условия расторжения или прерывания договора аренды и многие другие темы.

Джозеф В. Карп обратил внимание, что в договор аренды стороны могут заложить какие угодно условия, но юридиче-

скую силу будут иметь только те, которые не противоречат законодательству. Он привел такой пример. По законам американского штата Техас арендодатель имеет право за неплатежи сменить замок на секции, распродать товар и имущество, а в штате Нью-Йорк все, что может сделать арендодатель со злостным неплательщиком, — обратиться в суд.

Острую дискуссию участников семинара вызвали вопросы о том, какие расходы имеет право включать арендодатель в эксплуатационные (страхование, аренда земли и т.д.), какой процент в них может быть заложен на содержание управляющей компании, административные расходы (в США это около 15%), а также степень детализации отчетности перед арендаторами по расходам на эксплуатацию.

Джозеф В. Карп отметил, что устанавливаемый размер арендной платы должен зависеть не только от амбиций арендодателя, но и от особенностей и доходности бизнеса арендатора. Этим торговые центры отличаются от офисных, где профиль арендатора не играет никакой роли. Поэтому арендатор должен делиться информацией о своем обороте. Если процент платежа от оборота на аренду выше среднего по рынку в данной категории, то претензии арендатора на



Реклама

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

Инвестор-застройщик
ООО «Л-КОМ»

Ген. проектировщик
ООО «ВеК проект»
Автор проекта
ООО «Миран-1»

Общая площадь	260 000 м ²
ТРЦ	220 000 м ²
Гостиница	15 000 м ²
Офисы	25 000 м ²
Парковка	4 000 м/м

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



ТАШИР

www.tashir.com

Аренда помещений
514-20-41





В ХОДЕ ДЕЛОВОЙ ИГРЫ УЧАСТНИКИ «СВЕРИЛИ ЧАСЫ», ДИСКУТИРОВАЛИ НА ОСТРЫЕ ТЕМЫ

- снижение ставки обоснованны, а если арендатор получает сверхдоход, то нет никаких оснований идти у него на поводу и снижать ставки.

Для Джозефа В. Карпа стало откровением, что в России даже крупнейшие торговые сети не готовы делиться своими данными по обороту. В Польше такая ситуация была 10 лет назад, а сейчас отчетность по обороту, как и 5–10-летние контракты на аренду, является нормой. Также недопустимы и просрочки арендных платежей, а в России это встречается, причем злоупотребляют как крупнейшие сети, так и частные предприниматели.

После формирования плана аренды участники семинара перешли к изучению доходной и расходной части бюджета пристройки (табл. 1). Джозеф В. Карп познакомил с методикой расчета доходной части проекта (*NOI*), прямых (*hard costs*) и косвенных (*soft costs*) расходов на строительство, рентабельности проекта (*ROI*). Слушатели узнали, что в Европе, как и в России, в бюджет закладываются социальные расходы. Однако, как правило, инициаторами их являются различные общественные организации, такие как «Гринпис» и объединения жителей, без согласия которых строительство начать сложно.

Участники семинара получили деловые советы, как увеличить рентабельность проекта (например, за счет дополнительной сдачи в аренду площадей под киоски или за счет снижения издержек на строительство), как повлияет на рентабельность проекта недостаточное заполнение площадей. Также была рассмотрена концепция временной стоимости денег, понятия ставок капитализации (*Rent*) и дисконтирования. Джозеф В. Карп продемонстрировал, как на стоимость денег, ставку капитализации и дисконтирования влияет макроэкономическая ситуация (индекс потребительских цен, инфляция), риски, ликвидность вложений. Благодаря концепции временной стоимости инвесторы могут сравнивать эффек-

тивность вложений в различные объекты коммерческой недвижимости, сравнить доходность вложений в эту сферу с банковскими вкладами и иными способами инвестиций, оценивать окупаемость, доходность и стоимость проектов.

Джозеф В. Карп привел такой пример влияния рисков на стоимость проектов. Арендодатель может заключить краткосрочные договоры с арендаторами по максимальным ставкам, и текущая доходность такого проекта (*Income*) будет велика. Однако и ставка капитализации (*Rent*) у такого проекта будет повышенной в силу высоких рисков ухода арендаторов. Поэтому стоимость такого проекта (*Value*), рассчитываемая по формуле $Income/Rent=Value$, будет меньше, чем кажется на первый взгляд. С другой стороны, проект с долгосрочными контрактами, но с меньшим текущим доходом (*Income*) от арендных платежей имеет меньшие риски и меньшую ставку капитализации (*Rent*), а значит, и более высокую стоимость (*Value*). В свою очередь, отметил один из участников мероприятия, в российских условиях налогообложения применение метода прямой капитализации необоснованно, более эффективен метод дисконтированных денежных потоков, а не прямой капитализации.

Также слушатели изучили различные схемы кредитования проектов — мезонинные, с переменной и фиксированной процентной ставкой и другие. Затем Джозеф В. Карп уделил внимание принципам формирования бизнес-плана торгового центра, рассказал о его основных составляющих, таких как резюме, анализ объекта недвижимости (в т.ч. финансовый), анализ рынка, анализ альтернатив, план действий. Важность анализа альтернатив была показана на том же примере пристройки в Гданьске. После тщательного анализа рынка и переговоров с арендаторами инициаторы проекта отказались от строительства двухуровневой торговой галереи и остановились на проекте, предполагавшем строительство жилья и двухуровневого паркинга у гипермаркета *REAL*.

ОСТРУЮ ДИСКУССИЮ УЧАСТНИКОВ СЕМИНАРА ВЫЗВАЛИ ВОПРОСЫ О ТОМ, КАКИЕ РАСХОДЫ ИМЕЕТ ПРАВО ВКЛЮЧАТЬ АРЕНДОДАТЕЛЬ В ЭКСПЛУАТАЦИОННЫЕ, КАКОЙ ПРОЦЕНТ В НИХ МОЖЕТ БЫТЬ ЗАЛОЖЕН НА СОДЕРЖАНИЕ УК И ПРОЧЕЕ.



ВЕДУЩИЕ СЕМИНАРА



КРИСТИАН КУЛЬЦ,
руководитель
компании
*SDSI (Strategic
Development
Services Inter-
national*, Лон-
дон)



ДЖОСЕФ В. КАРП,
вице-
президент
компании
*APPOLO –
Rida Poland
Sp. r o.o.*

СЛОВО ОРГАНИЗАТОРА



ТАТЬЯНА АКИЛИНА,
менеджер по
спецпроектам
ИД «Молл»

Ведущий эксперт в области разработки концепции ТЦ, один из авторов книги «Девелопмент торговой недвижимости в России». Работал над различными проектами, в том числе над проектами в России: ТРЦ «Ростокино» (Москва), ТРЦ «Оккервиль» (Санкт-Петербург), ТРЦ «Приморский» (Санкт-Петербург).

Является национальным и международным представителем *ICSC* и *Institute of Real Estate Management*. Один из спикеров Международных курсов профессионального развития (программа, реализуемая Российским советом торговых центров совместно с *ICSC*).

Издательский дом «МОЛЛ» провел в июне вторую деловую игру. Новый формат наших мероприятий предполагает активное участие слушателей и рассмотрение сложных теоретических вопросов на практических примерах. Благодаря приглашенным иностранным лекторам удалось познакомиться отечественных специалистов с зарубежным

Реклама

ТЮМЕНЬ, 2-я Луговая улица

25000 кв. м

Торгово-развлекательный центр
"Ovental Rio Grande"

АРЕНДА ОТ СОБСТВЕННИКА

площади
от 10 до 1000 кв.м.

ОВЕНТАЛ
ГРУППА КОМПАНИЙ

- Тематический ТРЦ: товары для дома и интерьера известных мировых марок
- Удобное месторасположение, в трех минутах езды от центра города, в центре жилого квартала на пересечении улиц 2-й Луговой и Муравленко
- Развлекательный комплекс для детей от 9 месяцев и для взрослых любого возраста: 4D кинотеатр, аттракционы, рестораны и кафе

8 (495) 981-62-91
8 (926) 395-95-13
www.ovaltal.ru
broker@ovaltal.ru

> опытом и подходом к девелопменту торговых центров. Слушатели «сверили часы», восприняли отличные от принятых в России подходы и взгляды на процесс создания торговых центров и отдельные аспекты этого процесса. Пользу от деловых игр в первую очередь получают те, кто активно работает в составе рабочих групп и участвует в дискуссиях, задает вопросы

КОММЕНТАРИИ УЧАСТНИКОВ МАСТЕР-КЛАССА

ЕКАТЕРИНА ГРИНЕВА,
старший архитектор компании
ROSS Consulting

Было полезно сравнить российскую и зарубежную практику и подход к девелопменту торговых центров как в целом, так и, в частности, к таким вопросам, как, например, расчет количества машино-мест. Формат мероприятия, предполагавший рассмотрение теоретических аспектов на конкретных примерах, активное участие слушателей, сделало мастер-класс более полезным.

ЗОСУЛЬКО СЕРГЕЙ,
начальник отдела маркетинга,
универсам «Нарвский»

Отрадно в ходе семинара почувствовать, что многие методы, решения, применяемые опытными зарубежными специалистами, совпадают с тем, что делаем мы. Благодаря таким мероприятиям мы можем сравнивать наш опыт с западным, узнать, какие ошибки возможны и как можно их избежать. Вряд ли в России есть специалисты, готовые проводить мастер-класс на таком же уровне. В будущем хотелось бы, чтобы было больше конкретных практических примеров и ответов на вопросы.

ИГОРЬ КАЛЪЯНОВ,
официальный представитель
в России компании Citimart
Investments Limited

Интересное мероприятие, которое вели опытные преподаватели, проповедующие во многом иную, чем принято сейчас в России, идеологию девелопмента, западный подход. Может быть, и не все знания и мето-

ды, которые продемонстрировали нам зарубежные лекторы, актуальны сейчас, однако они пригодятся в будущем. Системный подход к разработке концепции и проекта торгового центра, с которым нас познакомили, позволяет создавать более качественные объекты. Сейчас многие аспекты девелопмента региональными инвесторами недооценены.

МАКСИМ ХАРЧЕНКО,
коммерческий директор
компании «Экстракт Фили»

И в первый, и во второй день обсуждались актуальные вопросы. Понравились активные дискуссии — об оптимальном размещении арендаторов в торговых центрах, расчете арендной ставки и операционных (эксплуатационных) расходов. Благодаря выбранному формату мероприятия участники (а среди нас было много опытных специалистов) смогли обменяться опытом не только с лекторами, но и друг с другом. Понравилось то, что была возможность активно участвовать в работе мастер-класса и задавать вопросы по ходу лекций. **М**



**АРЕНДУЕМ
или
ПРИБОРЕТЕМ
помещения**

с торговой площадью
**от 1500 кв.м.
до 5000 кв.м.**
для размещения
гипермаркета электроники
и бытовой техники

(495) 777-49-05

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

БРОКЕРСКИЕ УСЛУГИ МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ОБЪЕКТОВ НЕДВИЖИМОСТИ



СПб, ТРК рядом с м. «Ладужская»

ТРК расположен напротив станции метро "Ладужская", рядом с Ладужским железнодорожным вокзалом. Современный 4-х этажный торгово-развлекательный центр.
Общая площадь комплекса 25 000 кв. м.



Челябинск, ТРК «Фiesta»

Современный торгово-развлекательный комплекс в полностью реконструированном фабричном здании в новом перспективном густонаселенном районе на улице Молодогвардейцев. Общая торговая площадь 60 000 кв. м. Якорный арендатор - гипермаркет "Молния". Ввод в эксплуатацию - II квартал 2008 г.



СПб, ТК на ул. Хо Ши Мина

ТК расположен у ст. м. « Проспект Просвещения». Общая площадь - 80 000 кв.м. В аренду/продажу предлагаются площади 1 очереди комплекса - здание в 3 этажа по 4 500 кв.м. каждый. Парковка на 500 мест. Возможна покупка целого здания БЕЗ КОМИССИИ!



Волгоград, ТЦ REAL

ТЦ расположен в новом районе с плотной жилой застройкой, на одной из основных магистралей города. Общая площадь ТЦ 15 154 кв.м. Площадь торговой галереи 2 674 кв.м.
БЕЗ КОМИССИИ!



Липецк, ТЦ REAL

Многофункциональный комплекс расположен в перспективном районе плотной жилой застройки. Общая площадь комплекса 16 997 кв.м., торговая галерея - 3 584 кв.м. В аренду сдаются торговые площади.
БЕЗ КОМИССИИ!



Н. Новгород, ТЦ «Гордеевский»

ТЦ расположен в центре города Нижний Новгород. Посещаемость около 7 000 человек в день. Трёхэтажное здание общей площадью 4 500 кв.м. В аренду предлагаются площади на трех этажах от 15 до 800 кв.м.
БЕЗ КОМИССИИ!



Н. Новгород, ТРК «Золотая миля»

ТРК представляет собой 6-ти этажное здание общей площадью 32.000 кв.м. Включает в себя: детский развлекательный центр, 2 х зальный кинотеатр, боулинг, бильярд, зал игровых автоматов, ночной клуб "Hollywood", казино, 8 баров, банкетный зал и т.д.
БЕЗ КОМИССИИ!



Челябинск, ТЦ «СИТИ-РАДУГА»

Торговый центр расположен в центральной части - Челябинска на пересечении улиц Российской и Коммуны. Торговый центр представляет собой трехуровневое здание общей площадью 17 260 кв.м. 2 этажа + подземный паркинг. Срок ввода в эксплуатацию - 3 квартал 2007 года.
БЕЗ КОМИССИИ!

Торговые центры в МОСКВЕ

ТРЦ, м. Театральная, общая площадь - 70 000 кв.м., предлагается площадь на 2 этаже 117,6 кв.м. под обувной магазин, 1 400 000 руб./мес.

ТРЦ, м. Лубянка, общая площадь - 36 000 кв.м. Предлагается площадь на 1 этаже - 100 кв.м., 2 400\$/кв.м./год, кроме ювелирного, аптеки и общепита

ТРЦ, м. Белорусская, общая площадь - 113 000 кв.м., предлагаются площади от 1 000 кв.м., цена договорная. Ввод в эксплуатацию в 2009 году

ТРЦ, м. Тульская, общая площадь - 39 000 кв.м., предлагаются площади от 15 до 100 кв.м., ставки 1600-3400 у.е./кв.м./год



IMPLEMENTATION OF THEORY



ON JUNE 21-22, 2007 THE MALL PUBLISHING HOUSE ARRANGED A BUSINESS EVENT ATTENDED BY REPRESENTATIVES OF DEVELOPER COMMUNITY, CONSULTANCY COMPANIES, RETAIL NETWORKS FROM MOSCOW, ST-PETERSBURG, PERM, STAVROPOL AND OTHER CITIES.

Text and photo by Alexander PYPIN

The organizers' objective was to discuss with domestic audience international approaches to creation of a shopping mall concept, lease of shopping space, calculation of a project's financials and production of a business plan. Joseph V.Carp and Christian Kultz moderated a master-class of Theoretical and Practical Aspects of Building a Shopping Mall, which was set in comfortable environment of the Renaissance Hotel.

FIVE CIRCLES OF CONCEPT

The first day of the workshop dealt with development of a SM concept. Mr. Christian Kultz led the discussions. A business game was arranged to demonstrate live development of a SM concept.

Participants were to model a development process for a SLM on an irregularly shaped site. It was assumed that it was located 5 km from Moscow on a busy outbound route. The site is crossed by a power line, high-pressure gas pipeline and a railroad.

Site assumptions.

- ▶ area of 20 ha
- ▶ 5 km from Moscow on the outbound side of a major motorway
- ▶ 1.2 mln population within 30 minutes' walking distance
- ▶ another transport link may be built in the next few years, however, exact timing is yet unknown
- ▶ a furniture store nearby
- ▶ a railroad cuts the site into two parts of 7 ha and 13 ha, respectively
- ▶ a HP gas pipeline
- ▶ a power line

REQUIRED PARAMETERS OF THE FUTURE SM.

- ▶ the project targets the lower middle-class segment
- ▶ hypermarket, leisure areas (bowling, cinema, etc.), DIY store, some anchor tenants

The first discussion revealed that boundaries of the site were yet unclear, contour map was outdated, and construction of another motorway near the site might be postponed for decades. Notwithstanding

that much data was tentative, first drafts of the concept were required ASAP, because the nearest suitable site had already been purchased by competitors.

The design architect provided 3 versions of the concept for the second round of discussions, however none of them appealed to the working group members. Once the first versions were submitted it became obvious that a detailed transport flow scheme was required and an experienced transport engineer should be involved.

By the time of the third meeting a transport engineer was hired, immediately requesting details of required car parking slots, size of the mall, tenants' mix and their requirements for handling operations, store hours and intensity of traffic.

Further concept versions still failed to satisfy the customer due to shortage of rentable space and non-optimal location of tenants. The most acceptable of all versions proved the one with minimum distance between anchors and potential for increase of shopping space. In this version the hypermarket was positioned behind several shopping galleries which was good for tenants, except for, as Christian Kultz noted, the hypermarket itself.

Further it became clear that the issue of relocation of the gas pipe had not been resolved and most likely it would have to be left on the site due to high relocation costs (about \$25,000 per sq. m of area from which the pipe is removed). Therefore, the concept should provide for the pipe on the site. It was also decided that

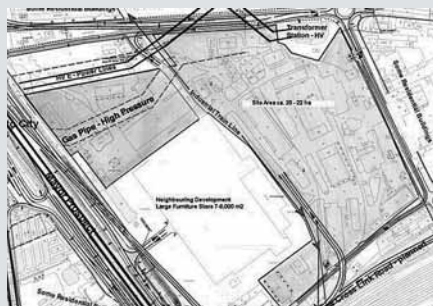


FIG. 1. SITE LAYOUT



FIG. 2. THE FINAL CONCEPT OUTLAY



CHRISTIAN KULTZ MODERATED A MASTER CLASS OF THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

the mall must include a department store and the agent should negotiate potential tenants. An additional anchor, for example, M.Video or MediaMarkt should be located on the second level of the shopping gallery. On the contrary, DIY store, as required by a

potential tenant, should face the main avenue. Subject to provisions of the new concept, the lease agent should calculate the size of rent, draft a list of tenants and a list of small-stores' floor space; continue negotiations with anchor tenants to obtain

their formal letters of intent. By the fourth meeting the local architect learned from reliable sources that no additional motorway would be built near the site for the next 10–15 years. The architect came up with two more versions of the architectur-



1. INCOME, EURO								
ACTIVITIES	FASHION CLOTHES	SPORTS GOODS	ELECTRONICS	PHARMACY	GROUND FLOOR	FIRST FLOOR	KIOSQUES	TOTAL
RATE PER 1 SQ. M, EURO/MONTH	9	9	6	20,5	20	12	750	—
FLOOR SPACE, SQ. M	2,365	2,000	1,865	468	3,372	2,310	10	12,380
MINIMAL RENTAL INCOME FROM SECTIONS	225,420	216,000	134,280	115,128	809,280	332,640	90,000	1,952,748
MAINTENANCE FEE EARNINGS	127,710	108,000	100,710	25,272	182,088	124,740	540	669,060
TOTAL INCOME	383,130	324,000	234,990	140,400	991,368	457,380	90,540	2,621,808
MAINTENANCE COSTS	127,700	180,000	100,710	25,272	182,088	124,740	540	669,060
TOTAL COSTS	127,710	108,000	100,710	25,272	182,088	124,740	540	669,060
NOI	255,420	216,000	134,280	115,128	809,280	332,640	90,000	1,952,748
2. COSTS AND INVESTMENTS, EURO								
ACTIVITIES								ЗНАЧЕНИЕ
DIRECT (HARD) COSTS OF CONSTRUCTION, INCLUDING COSTS OF SITE LEASE AND DEVELOPMENT, UTILITIES NETWORKS, CONSTRUCTION AND ASSEMBLY WORKS, FITTING OUT OF PREMISES TO SUIT TENANTS' REQUIREMENTS, SIGN PLATES AND MARKINGS, APPROVALS								17,750,000
CONTINGENCY PROVISIONS								250,000
TOTAL DIRECT CONSTRUCTION COSTS								18,000,000
INDIRECT SOFT COSTS								—
ARCHITECT, ENGINEERS, ENGINEERING SYSTEMS								915,285
LEGAL COSTS								50,000
MARKETING								100,000
BROKERS' FEES (11% OF AVERAGE ANNUAL RENTAL RATE)								214,802
INTERIM INTEREST ON THE LOAN								675,000
ARRANGEMENT FEE								108,000
OTHER COSTS								100,000
TOTAL SOFT COSTS								2,163,087
TOTAL CONSTRUCTION COSTS								20,163,087
DEVELOPMENT MANAGEMENT FEE								806,523
TOTAL CAPITAL COSTS								20,969,611
ROI								9.31%



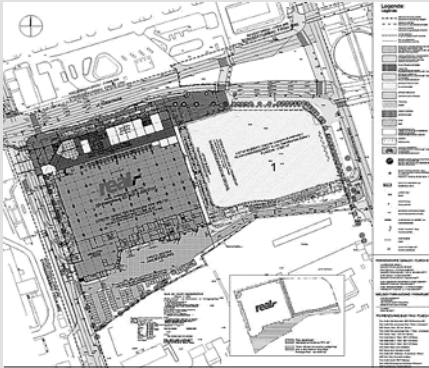


FIG. 3. EXTENSION SITE LAYOUT

> al concept. Upon review of the transport scheme, the lease agent arrived at the conclusion that truck and car traffic flows could not be effectively separated. It took some effort to convince the customer that new versions were required.

The final concept, the 12th of proposed ones, was approved only during the fifth session. Christian Kultz noted that in reality up to 20–25 conceptual designs had to be developed. He further said that timing and feasibility of the project might be impacted by the most unexpected factors, such as fire safety and environmental considerations, change of an anchor tenant, economic recession, process of obtaining licenses and consents.

CAPITALIZATION AS PER CARP

The second day of the workshop was moderated by Mr. Joseph Carp who used a case study of Expansion of REAL shopping mall in Gdansk (Poland) to demonstrate theoretical and practical aspects of putting together a lease strategy, budgeting and estimation of

financial parameters of a project, production of a business-plan. Project parameters EXISTING SITES:

- ▶ Total site area: 35,250 sq. m
- ▶ Total development area: 14,565 sq. m
- ▶ Total rentable area: 9,600 sq. m
- ▶ Total number of parking slots: 479
- ▶ Construction year: 2003
- ▶ Anchor tenants: Real (total rentable space of 8,200 sq. m) and 18 smaller stores with total rentable area of 1,400 sq. m.

PROJECTED EXPANSION:

- ▶ Site for expansion: 13,800 sq. m
- ▶ 2-level shopping gallery and –1 level for parking linked to the existing Real hypermarket and a small Real gallery.

Rentable space: 12,380 sq. m + kiosques
The size and concept of the extension — a 2-storey building with shopping galleries — was determined based on parameters of the available land plot, market research data and competition. The main difficulty that the authors of the project faced was finding tenants for the second level of the extension. MediaMarkt, the main candidate for the second level space, successfully operated from the neighboring site and saw no reasons for relocation.

Participants of the workshop discussed various approaches to building a tenant mix. They also considered issues of lease strategy. They discussed constraints of product range, terms of contracts, territorial restrictions for opening similar stores.

Joseph Carp emphasized that the established rate should depend not only on the landlord's ambitions, but also on specifics and profitability of a tenant's business. This is what makes shopping malls different from office buildings. Therefore, a tenant should

share sales information. If the rate as percentage of sales is above the average market figure in this category, then a tenant's claims for reduction of the rate are well grounded, but if a tenant rips windfall profits there is no reason to meet his rate-cutting claims.

After establishing a lease plan, the participants started to look at earnings and expenditure items of the budget for the extension (Table 4). Joseph B. Carp discussed methods for calculation of earnings (NOI), hard and soft construction costs, return on investment (ROI). Participants are now aware that in Europe, like in Russia, there is a social cost item in the budget.

Workshop participants received advice how to increase return on their projects. They also discussed the concept of the time value of money, rent rate and discount rate notions. Joseph B. Carp demonstrated how macroeconomic situation (consumer price index, inflation), risks, liquidity of investment impact value of money, rent and discount rates.

Then Joseph B. Carp focused on the principles of drafting a business plan for a shopping mall, discussed its main components such as summary, property analysis (including financial analysis), market research, opportunity costs analysis, action plan.

The same case study of Gdansk mall was used to illustrate the importance of opportunity costs analysis. Following a thorough market analysis and negotiations with tenants, the project promoters gave up the concept of a two-level shopping gallery and opted for a project, which provided for construction of apartment housing and a two-level parking lot near REAL hypermarket. **M**

Реклама



О'КЕЙ
ОПЕРЕЖАЯ ЖЕЛАНИЯ

**СЕТЬ ГИПЕРМАРКЕТОВ О'КЕЙ
АРЕНДУЕТ, КУПИТ ТОРГОВЫЕ
ПЛОЩАДИ ОТ 2000 М²
И ЗЕМЕЛЬНЫЕ УЧАСТКИ ОТ 2,5 ГА
ДЛЯ РАЗМЕЩЕНИЯ МАГАЗИНОВ СЕТИ.**

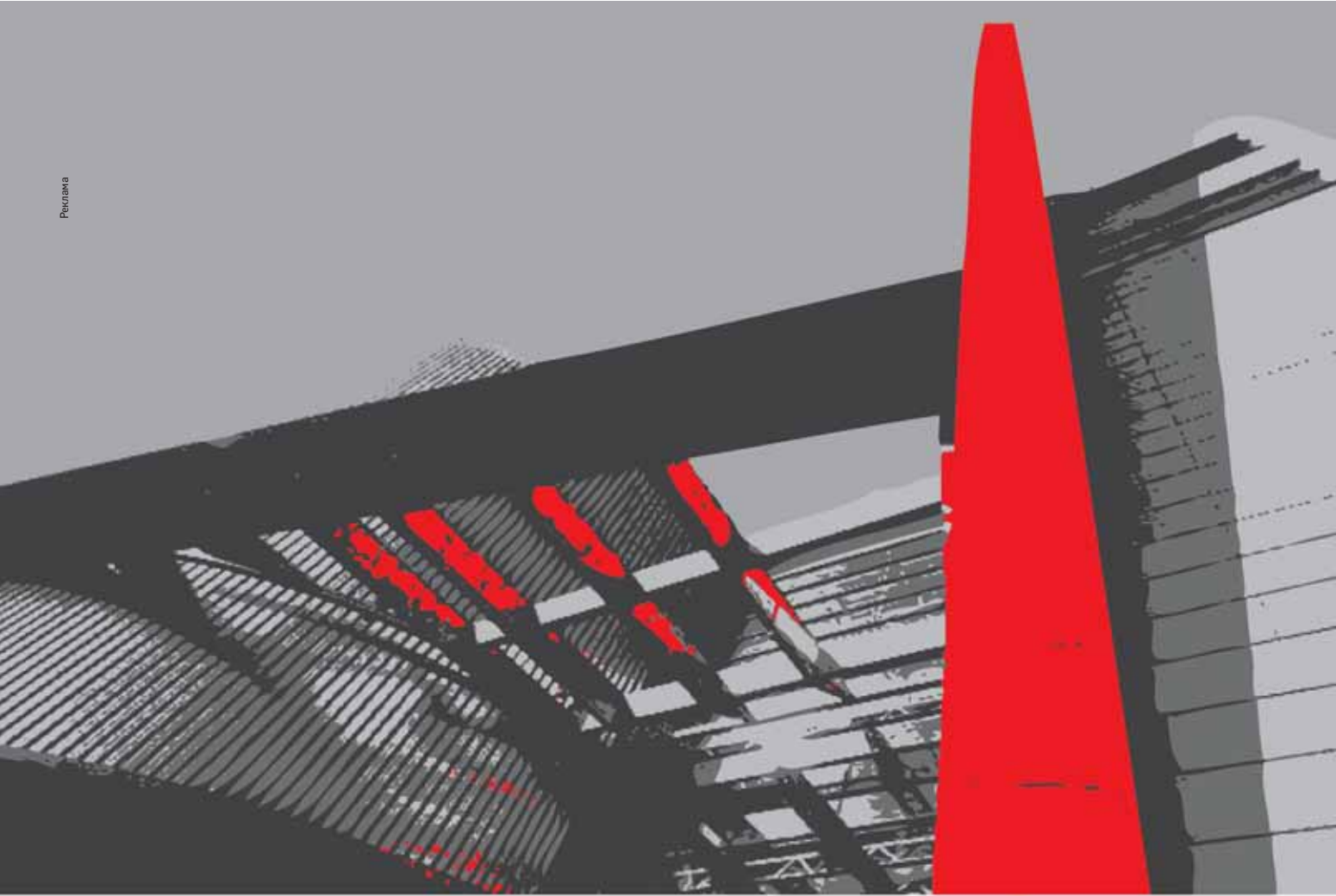
Требования к месторасположению:

- в густонаселенных районах
- вдоль основных транспортных магистралей

тел. +7 495 745 72 93
факс +7 495 745 72 95



e-mail: dd@dorinda.ru
www.okmarket.ru



Adm:group

development & property management

девелопмент

консалтинг

брокеридж

управление

Ростов-на-Дону
пр. Буденновский, 49
ТЦ Моды «А'СТОП ПЛАЗА»
офис 400
тел/факс: (863) 292-92-92

Москва
Б.Трехсвятительский пер., 2
тел/факс: (495) 626-23-06

e-mail: info@admgroup.ru
www.admgroup.ru