

# ВРЕМЕНА ФОКУСОВ: ДЕВЕЛОПЕР ПРЕВРАЩАЕТСЯ В РИТЕЙЛЕРА

Бусыгин А.С.<sup>1</sup>, Демидов А.Ю.<sup>2</sup>, Васькова О.А.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Бусыгин Алексей Сергеевич – магистрант;

<sup>2</sup>Демидов Артур Юрьевич - магистрант;

<sup>3</sup>Васькова Ольга Анатольевна - магистрант,

кафедра экономики и управления строительством и рынком недвижимости,

Высшая школа экономики и менеджмента,

Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, г. Екатеринбург

**Аннотация:** новые вызовы – новые решения. Сегодня мы наблюдаем в динамике рождение и развитие нового тренда: превращение девелопера в ритейлера. Еще недавно участники рынка называли экономический спад кризисом. Сейчас наступило понимание, что это не кризис, а новая экономическая реальность, в которой придется жить и работать и девелоперам, ритейлерам.

Что изменилось? С какими проблемами сталкивается девелопер при заполнении торгового центра теперь, после трех лет падения реальных доходов населения?

**Ключевые слова:** девелопер, ритейлер, девелопмент, торговая недвижимость, торговые площади, аренда, арендатор, управление недвижимостью.

Чтобы повествование получилось предметным и недвусмысленным, определимся с терминами.

Бизнес-словари справедливо наделяют девелопера множеством функций [2], однако в данной статье, употребляя термин «девелопер», мы будем иметь в виду лишь одну из них, а именно управление торговой недвижимостью.

Термин «ритейл» [2] будем понимать в его классическом значении - розничная торговля. Следовательно, ритейлер – физическое или юридическое лицо, занимающееся розничной торговлей.

Девелопер и ритейлер являют собой наглядный образчик единства и борьбы противоположностей: при неизбежном конфликте интересов они обречены на вечное партнерство, ибо нет ритейла без девелопмента, как нет и девелопмента без ритейла. При этом, однако, всякий ритейлер поневоле является девелопером, в то время, как девелопер совсем не обязательно должен быть ритейлером.

Действительно, как только ритейлер получает в свое распоряжение торговую площадь, он вынужден ею управлять. В первую очередь к сфере девелопмента можно отнести взаимодействие ритейлера с субарендаторами, которым сдаются в аренду излишки торговой площади. Размещенные на территории супермаркета аптечные палатки, точки реализации услуг мобильной связи, мини-пекарни, кондитерские и тому подобные поставщики мелких товаров и услуг, способствует решению целого ряда задач: это и сокращение затрат на аренду, и дополнительный трафик, и повышение лояльности покупателей.

Однако, реальная внешняя конъюнктура вынуждает ритейлеров заняться девелопментом в самом широком его понимании. В начале 2016 года Максим Щеголев, директор по интеграции и развитию сети гипермаркетов «Лента», занимающей пятую строчку в рейтинге российских розничных сетей, заявил, что на рынке Москвы и Санкт-Петербурга, как, впрочем, и на региональных рынках, девелопмент затухает, новых объектов появляется очень мало, и потому компания будет делать упор на собственное строительство. Более того, из-за дефицита подходящих площадей, «Лента», управляющая двумя сотнями гипермаркетов формата cash&carry, была вынуждена изменить стратегию развития и сделать упор на открытие супермаркетов [7].

С господином Щеголевым солидарен Алексей Краузе, директор по недвижимости ГК «Окей» (седьмая строчка в рейтинге российских сетей). Несмотря на приоритетность Москвы и Петербурга, «Окей» ведет активную региональную экспансию. Компания открывает магазины в Тюмени, Ростове-на-Дону, Екатеринбурге и других городах миллионниках. И практически везде сама ведет строительство своих объектов [7].

Итак, ритейлеры вплотную занялись строительством. Однако, столь радикальная, можно сказать, стратегическая, диверсификация бизнеса была продиктована скорее внешними вызовами, нежели субъективными устремлениями собственников розницы.

Что же касается девелоперов, то лидеры отрасли стали запускать розничные проекты чуть ли не с первыми сданными в эксплуатацию объектами. Одним из наиболее ярких примеров подобного симбиоза является «Tashir Group».

Свой первый розничный проект «Tashir Group», запустил в 2007 году в первом же собственном торговом центре «РИО» на Большой Черемушкинской улице в Москве. Хозяйственный магазин «Наш Дом» трудно определяемого формата стал первой ласточкой среди многих розничных проектов Самвела Карапетяна. Со временем магазин менялся, обретал характерные черты и в итоге стал полноценным магазином DIY. С тех пор «Наш Дом» присутствует в каждом торговом центре «Tashir Group» и остается знаковым проектом компании. На сегодняшний день работает двенадцать гипермаркетов в девяти регионах России [6].

Чем обусловлен успех «Нашего Дома»?

Напомню, что в 2007 году экспортные цены на энергоносители достигли максимума. Россия переживала экономический бум, однако различные отрасли демонстрировали разные темпы роста, и в частности строительство и девелопмент существенно опережали розничную торговлю. Предложение торговых площадей превысило спрос, и ритейл получил серьезные преимущества перед девелопментом. Возможно, это послужило главной причиной того, что цокольный этаж нового торгового центра, имеющего великолепную локацию, не нашел своего арендатора, и президент «Tashir Group» Самвел Карапетян принял решение о запуске собственной розницы.

С того времени прошло десять лет. На растущем рынке «Ташир» приобрел множество готовых бизнесов в виде франшиз и дал старт ряду розничных проектов в фэшн сегменте. Но в период падения покупательского спроса закрыл почти всю розницу. В скобках заметим, что источники из числа сотрудников компании заявляют о прибыльности закрытых проектов, и связывают их закрытие со смещением приоритетов компании в сторону девелопмента. Однако, это объяснение ничего не объясняет, ибо если верить источнику, господин Карапетян закрыл прибыльные магазины, чтобы сконцентрироваться на девелопменте (каким образом этому мешал прибыльный бизнес?!) и тут же запустил новые розничные проекты! В настоящее время под управлением ГК «Ташир» работает три семейных универсама «TAKE AWAY» [4], четыре новых магазина «GOODS HOUSE» [5], призванных заменить на рынке переживающую кризис «Уютерру», и неизменный «Наш Дом».

Первые два проекта существуют чуть больше года, и говорить об их эффективности было бы преждевременно, но первый и наиболее успешный проект вполне может быть подвержен анализу.

Есть мнение, что причиной успеха «Нашего Дома» стало незыблемое правило господина Карапетяна избегать необязательного банковского кредитования. Однако, если банковский кредит стоит неоправданно дорого, то товарное кредитование от поставщиков не стоит ни копейки. Середина двухтысячных характеризуется, помимо прочего, бурным развитием собственного импорта в структуре закупок федеральных и мульти национальных ритейлеров. Поставщики хозяйственных и сопутствующих товаров теряли места на полках, сети выводили из ассортимента целые товарные категории – от посуды до садового инструмента. И менеджмент нового розничного проекта сумел воспользоваться ситуацией по максимуму, поймав момент, когда поставщики были готовы на любые уступки, лишь бы их товар оказался на полках. Не имея за душой ни одного магазина, при полном отсутствии подтвержденной динамики продаж, менеджмент умудрился наполнить первый магазин сети товаром, взятым у поставщиков на реализацию. Взамен ключевым поставщикам были предоставлены серьезные преференции в части управления товарным ассортиментом на выделенном торговом пространстве. Таким образом, новоявленный ритейлер не только до минимума сократил затраты на закуп товара, но и полностью переложил на поставщиков ответственность за оборачиваемость товара на полке. В результате поставщики были вынуждены нести полный комплекс логистических затрат, связанных с реализацией товара – от формирования заказа и доставки его в торговую точку до предоставления собственных мерчендайзеров и консультантов, постоянно пребывающих в торговом зале. И что еще более важно, поскольку оборачиваемость товара на полке оказалась в руках поставщиков, то они сами не стремились завышать отпускные цены.

Вывод: вместо того, чтобы впаривать арендаторам заведомо неликвидный цокольный этаж за скромные арендные платежи, руководство нового гипермаркета просто разместило на нем торговое оборудование и совершенно для себя бесплатно заполнило пустоту ликвидным товаром по весьма привлекательным ценам. Бинго!

Однако, «Tashir Group» был не первым, кто внедрил подобную модель управления торговым пространством. Эксперты утверждают, что во многом девелопер скопировал опыт сети магазинов «Твой Дом», которую развивает «Crocus Group». На это намекает и перекликающееся название, и формат магазинов.

С мнением экспертов не согласен исполнительный директор сети «Твой Дом» Шамиль Мурадов. Комментируя ситуацию, он признал, что первые шаги конкурента были весьма сходны: твой дом – наш дом, цветовое решение логотипа и собственно, формат торговой точки, но время все расставило по своим местам.

По словам господина Мурадова, к тому моменту «Твой Дом» работал уже десять лет, и прочно закрепился на рынке, снискав репутацию уникального магазина, который не смогли скопировать другие участники рынка. Секрет успеха «Crocus Group» складывается из многих факторов, но определяющим является четкое понимание своей целевой аудитории и работа на удовлетворение ее потребностей. Именно жесткое следование своей стратегии помогает хорошо себя чувствовать в новой экономической реальности всем розничным проектам «Crocus Group». В то время, как многие ритейлеры отходят от своей модели, экспериментируют с ассортиментом, пробуют себя в новых ценовых сегментах, «Твой Дом» остается верен своим покупателям и просто делает так, чтобы они не уходили в другие магазины.

Вторым по значимости фактором успеха господин Мурадов считает правильную политику взаимоотношений с арендаторами. В повседневной практике девелопер стремится переложить как можно больше расходов на ритейлера. Некоторое время такая политика приносит прибыль, но в конце концов может погубить розничный проект. В работе с арендаторами «Твой Дом» ставит интересы своих покупателей на первое место, и если клиент заинтересован в товаре, предлагаемом ритейлером, девелопер не станет занимать жесткую позицию, но будет искать разумный компромисс, который позволит арендатору успешно вести бизнес.

Действительно, на тот момент в магазине «Твой Дом» на 66-м километре МКАД не было свободных торговых площадей. Господин Мурадов утверждает, что это результат благоразумной политики взаимодействия с ритейлерами.

И все же, полагаю можно выделить еще один ключевой момент, скопированный «Таширом» с модели управления практикуемой «Stocus Group» и напрямую влияющий на долгожительность «Нашего дома»: это отсутствие арендной платы.

«Твой Дом» не платит аренду «Stocus Group», «Наш Дом» избавлен от арендной платы в адрес ГК «Ташир», а ведь это нонсенс: девелопер отказывается от получения ренты за сдачу торговой площади в пользу прибыли от розничного проекта.

Андрей Васюткин, руководитель отдела исследований и консалтинга компании "Магазин магазинов" считает такую ситуацию не типичной, однако не уникальной, поскольку иногда открытие собственной розницы для девелопера – необходимость. Например, если объект уже нужно запускать, а розничные бренды по каким-либо причинам не готовы входить в новый проект. В таком случае, почему бы и не взять франшизы ряда операторов и не сформировать отдельный операционный бизнес (при наличии денег)? Конечно, это должно быть взвешенное бизнес-решение, а не спонтанный порыв. Если проект реализован правильно, он не станет обременением для девелопера, тем более, что самостоятельное развитие операционных бизнесов, связанных с собственным ТЦ, например, управление собственной розницей несет ряд преимуществ собственнику, и одним из них является то, что открытие точки по франшизе в ритейле и общепите окупается быстрее, чем бизнес по сдаче площадей в ТЦ.

Андрей Васюткин утверждает, что на практике управление собственной розницей дает девелоперу целый ряд преимуществ. Диверсификация бизнеса всегда служит неким элементом страхования финансовых рисков. Кроме того, собственный ритейл дает возможность девелоперу напрямую ощущать, как работает розница в торговом центре, у собственника появляется еще один инструмент оценки реального положения дел с уровнем продаж арендаторов и аргумент в переговорах, например, по снижению/увеличению арендной ставки. И самое главное, если девелопер начинает тиражировать успешный опыт и открывает магазины в торговых центрах конкурентов, у него появляется отличный инструмент анализа качества их работы.

И еще один важный момент. Невзирая на кажущееся изобилие одежных брендов, присутствующих на рынке, владеют ими буквально десять крупнейших фэшн ритейлеров типа Inditex Group (Zara, Pull and Bear, Bershka, Oysho, Stradivarius, Massimo Dutti и Zara Home) или Monex Group (Mothercare, Next, The Body Shop, Claire's, MAC, Justice, Payless, Pinkberry, Starbucks, American Eagle Outfitters).

Заклячая договор с девелопером, они становятся якорными арендаторами и открывают по пять-шесть магазинов в одном торговом комплексе. Это сильные игроки, и вести переговоры с ними крайне трудно. Андрей Васюткин утверждает, что сумма компенсаций на ремонт и отделку может достигать 7-10% от общих затрат на строительство здания ТЦ, что существенно сказывается на финансовой эффективности проекта. Поэтому даже при наличии заинтересованности того или иного сверх популярного fashion-бренда в проекте ТЦ, не всегда эффективно его включение в пул арендаторов. Звучит странно, но это текущие реалии рынка.

Выводы эксперта подтверждают слова президента группы компаний «Ташир» Самвела Карапетяна, сказанные им в интервью журналу «Форбс» два года назад:

- У «Ташира» практически в каждом сегменте торговли есть свои магазины, поэтому мы очень хорошо понимаем, какая у кого может быть выручка и прибыль. Эта информация помогает нам и в переговорах о ставках.

Подведем итоги.

Еще недавно участники рынка называли экономический спад кризисом. Сейчас наступило понимание, что это не кризис, а новая экономическая реальность, в которой придется жить и работать и девелоперам, ритейлерам.

Что изменилось? С какими проблемами сталкивается девелопер при заполнении торгового центра теперь, после трех лет падения реальных доходов населения?

Андрей Васюткин считает, что изменилось мало. На практике сегодня, как и раньше, когда собственник и арендатор по-разному оценивают коммерческие возможности аренды точек в ТЦ. Арендатор консервативно подходит к оценке будущего товарооборота магазина и предлагает оптимальный, по его мнению, вариант коммерческих условий. Собственник, в силу своей инертности

либо не до конца понимая текущую ситуацию на потребительском рынке, продолжает верить в старую модель получения арендного дохода, и эта модель, как правило, излишне оптимистична - собственник желает в первые периоды работы ТЦ получать больше арендных поступлений, чем это может дать рынок. Таким образом, переговорный процесс затягивается, объект выходит на рынок пустым и с задержкой по дате открытия. Между тем, арендаторы на рынке есть. Если объект интересный по локации, его размер и концепция обоснованы, то найти арендаторов можно.

По словам президента ГК «Ташир» Самвела Карапетяна, выручка одежных магазинов может составлять до 80% всей выручки торгового центра, и в то же время, именно фэшн сегмент первым проваливается в случае спада экономики. Чтобы снизить свою зависимость от арендаторов, в том числе, якорных, девелоперу, пожалуй, лучше позаботиться о собственной рознице.

Собственная розница дает девелоперу бесценный пласт достоверной информации о состоянии рынка, покупательских предпочтениях и покупательской способности. Эти сведения настолько уникальны, что можно сказать с уверенностью: информацию столь значимую не сможет предоставить ни один источник, включая самые продвинутые и дорогие консалтинговые агентства.

Собственная розница генерирует постоянную, ежедневную выручку и в том числе кэш. Это может не иметь ключевого значения, но в известных обстоятельствах может стать важным фактором выживания объекта и его арендаторов.

Собственными розничными магазинами можно заполнить наименее востребованные торговые площади, которые на падающем рынке рискуют остаться пустыми. Эти торговые точки необходимо освободить от арендной платы, и обеспечить мощную маркетинговую и рекламную поддержку. В этом случае даже не самое удачное расположение магазина не сыграет существенной роли, а наиболее лакомые места есть смысл приберечь для платежеспособных арендаторов.

Успешный розничный проект в сегменте фэшн сможет существенно нивелировать зависимость девелопера от поведения якорных фэшн брендов и дает лишний козырь во время переговоров о стоимости аренды

Очевидно, что для управления ритейлом должна быть сформирована отдельная команда, состоящая из профессионалов розничного рынка. Одним из значимых факторов, влияющих на низкую эффективность собственной розницы, может стать слабый менеджмент. Девелопмент и ритейл близки по сути, но требуют различных навыков и опыта. Например, в семейном бизнесе при назначении на ответственные управленческие должности ключевую роль играют не навыки и опыт кандидата, а его степень родства с владельцем. Многие эксперты сходятся во мнении, что именно это является главной причиной провала розничных проектов ГК «Ташир».

В заключение приходится констатировать, что в новой экономической реальности переход от девелопмента к ритейлу становится не прихотью, но необходимостью. Динамика рыночных изменений такова, что собственник недвижимости вынужден отслеживать ситуацию ежедневно, и выживание гарантировано тому, кто своевременно получает объективную информацию о состоянии игроков розницы. И сегодня мы наблюдаем в режиме реального времени, как владельцы торговой недвижимости делают следующий шаг в управлении торговой площадью: берут ее под свой стопроцентный контроль, тем самым нивелируя влияние якорных арендаторов и создавая высокоэффективный инструмент мониторинга рыночных изменений.

Новые вызовы – новые решения. Сегодня мы наблюдаем в динамике рождение и развитие нового тренда: превращение девелопера в ритейлера.

#### *Список литературы*

1. *Максимов С.Н.* Управление девелопментом недвижимости. М.: Проспект, 2016. 332 с.
2. Справочный материал, определения и термины // Энциклопедии и словари, 2017. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://enc-dic.com/> (дата обращения 15.01.2017).
3. *Марсиянова Халима.* «Как в кино: как Татевик Карапетян готовили к семейному бизнесу» // FORBES, март 2016. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.forbes.ru/forbes-woman/zhenshchiny-v-biznese/314041-kak-v-kino-kak-tatevik-karapetyan-gotovili-k-semeinomu-biz/> (дата обращения 10.02.2017).
4. «Ташир» открывает два новых универмага собственной сети Take Away // официальный сайт ГК ТАШИР, декабрь 2016. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.tashir.ru/media/news/2016/-tashir-otkryvaet-dva-novykh-univermaga-sobstvennoy-seti.html/> (дата обращения 10.02.2017).
5. Новая сеть магазинов товаров для дома от «Ташир» // официальный сайт ГК ТАШИР, декабрь 2015. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.tashir.ru/media/news/2015/novaya-set-magazinov-tovarov-dlya-doma-ot-tashir.html/> (дата обращения 10.02.2017).

6. Список магазинов «Наш дом» // Официальный сайт сети магазинов «Наш Дом», 2017. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.nashdomgiper.ru/shop/index.html/> (дата обращения 12.02.2017).
7. ColliersIntMSK, Девелоперы и ритейлеры о своих планах // Youtube, январь 2016. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=E4fOBFnNghg&t=51s/> (дата обращения 16.01.2017).
8. *Грузинова И., Мокроусова И.* «Миллиардер Самвел Карапетян: «Наша маржа — это святое» // FORBES, февраль 2015. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.forbes.ru/milliardery/280247-milliarder-samvel-karapetyan-nasha-marzha-eto-svyatoye/> (дата обращения 10.02.2017).
9. *Масютина Елена.* Якорные арендаторы в торговых центрах. Законы привлекательности. [Электронный ресурс]. Режим доступа: Все тут.ру <http://www.bcetyt.ru/business/real/bn/65460396.html/> (дата обращения 17.01.2017).
10. Справочный материал, Торговая недвижимость России: итоги 2016 года // официальный сайт «Магазин магазинов», январь 2017. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.magazinmagazinov.ru/upload/knowledges/mm\\_itogi\\_2016.pdf/](http://www.magazinmagazinov.ru/upload/knowledges/mm_itogi_2016.pdf/) (дата обращения 18.03.2017).