

УДК 339.13

## МАРКЕТИНГОВЫЕ МОДЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТОВ РЫНКА ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

В. И. Алешникова

*Государственный университет управления*

Т. И. Смотровая

*Институт менеджмента маркетинга и финансов*

Поступила в редакцию 8 июля 2015 г.

**Аннотация:** *представлен подход к решению проблемы построения долгосрочных взаимовыгодных отношений субъектов рынка торговой недвижимости. Предложены базовые маркетинговые модели партнерства, учитывающие интересы субъектов рынка торговой недвижимости.*

**Ключевые слова:** *маркетинг отношений, ключевые партнеры, маркетинговые модели партнерства, принципы взаимодействия субъектов, рынок торговой недвижимости, эффекты взаимодействия.*

**Abstract:** *the article presents an approach to the problem of building long-term mutually beneficial relations of subjects of the real estate market. A basic marketing partnership model, taking into account the interests of the commercial real estate market.*

**Key words:** *relationship marketing, key partners, marketing partnership models, principles of interaction between actors, commercial real estate market, interaction effects.*

Проблемам развития рынка торговой недвижимости посвящено немало трудов, однако в меньшей степени в научных работах раскрыты вопросы применения инструментов маркетинга в торговле. Практически остаются неразработанными концептуальные основы построения долгосрочного взаимодействия субъектов на рынке торговой недвижимости с учетом баланса их интересов. Это является сдерживающим фактором эффективного функционирования рынка и не позволяет получить ожидаемые выгоды институциональным и неинституциональным участникам рынка.

### 1. Предпосылки формирования механизмов взаимовыгодного взаимодействия субъектов рынка торговой недвижимости

В России розничная торговля становится инвестиционно привлекательной с 2000 г., о чем свидетельствуют растущие объемы вложений в российскую коммерческую недвижимость: в период 2005–2009 гг. вложено 12,8 млрд дол., а за период 2010–2014 гг. объем вырос на 84 % до 23,5 млрд дол. (из них объемы инвестиций в торговую недвижимость составили 4 и 7,1 млрд дол. соответственно) [1].

Анализ рынка торговой недвижимости в стране свидетельствует о его сильном дифференцировании по российским регионам. Неравномерность развития рынка торговой недвижимости в Российской Федерации связана с различной привлекательностью городов, регионов и, следовательно, с различными объемами инвестиций в объекты. Основная доля инвестиций приходится на Москву. Ее привлекательность для зарубежных ритейлеров обеспечивается большой емкостью рынка (в том числе и по причине высокой экономической активности города, объемам платежеспособного спроса). Однако по показателю обеспеченности качественными торговыми центрами многие российские города (например, Санкт-Петербург, Самара, Екатеринбург, Нижний Новгород) опережают столицу, а аналогичный показатель в Варшаве выше чем в Москве в 2,2 раза [2, 3].

Размещение объектов происходит с учетом исторически сложившихся тенденций, без достаточного маркетингового обоснования. Так, несмотря на экономические проблемы и нестабильность валютного рынка, большинство девелоперов в России продолжает реализацию проектов при том, что объем невостребованных площадей растет (по оценкам специалистов, на весну 2015 г. пустует 30–40 % площадей российских моллов [4]), про-

гноз заполняемости на 2015–2016 гг., несмотря на снижение арендных ставок, крайне пессимистичный. Эксперты считают, что ввод 60 % заделанных или начатых строительством торговых объектов в течение одного-двух лет существенно ужесточит конкуренцию.

Перечисленные выше обстоятельства являются сигналом для субъектов рынка торговой недвижимости о необходимости смены концепций продвижения торговых объектов и формирования отношений между субъектами рынка.

В процессе исследования практики взаимодействия субъектов рынка торговой недвижимости в Российской Федерации установлено, что управляющими компаниями практически не используются современные инструменты маркетинга для привлечения и удержания арендаторов, повышения их лояльности, у участников рынка отсутствует ориентация на устойчивые взаимовыгодные связи. Взаимодействие субъектов рынка торговой недвижимости не имеет долгосрочной основы: как правило, средний срок договора между инвесторами и управляющей компанией не превышает трех лет, а договоры с арендаторами заключаются на срок до одиннадцати месяцев (это связано с особенностями российского законодательства и нежеланием со стороны управляющей компании регистрировать договор в органах Росреестра). При таком подходе арендные отношения не дают стратегических выгод сторонам, не позволяют достичь синергетического эффекта, обеспечивающего устойчивость и выживаемость партнерских бизнесов. Для отечественного рынка торговой недвижимости характерно доминирование интересов управляющей компании в отношениях с арендаторами: имеющиеся предложения торговых площадей не удовлетворяют спрос, управляющие компании не всегда в надлежащем виде выполняют свои договорные обязательства, нередко арендатор не может получить необходимый набор услуг. Негативная специфика отечественного рынка торговой недвижимости также выражается в том, что инвестор из-за опасений потери контроля совмещает ряд ролей и функций: девелопер, инвестор и собственник в одном лице. Однако многие зарубежные арендаторы требуют, чтобы в здании, которое они занимают, была профессиональная управляющая компания, известная за пределами России. Кроме того, сложность построения устойчивых отношений вызывается недостатком информации для потенциальных партнеров.

В то же время было установлено, что продуктивный зарубежный опыт базируется на маркетин-

говом подходе, стратегиях долгосрочного сотрудничества и применении разнообразного маркетингового инструментария завоевания и удержания партнеров. В качестве примера можно привести опыт формирования ассоциаций торговцев, которые создаются за 6–12 месяцев до открытия торгового центра с целью организации финансового участия всех субъектов, в том числе и потенциальных арендаторов, в акциях по продвижению торгового центра. Ассоциация торговцев может осуществлять деятельность широкого профиля: совместное рекламирование центра, включая использование названия торгового центра на рекламных мачтах, печатных бланках, бланках накладных, бланках ведомостей и т.д. В Германии и Швеции разработаны базовые директивы для планирования и внедрения успешной программы продвижения торгового центра после открытия. Наличие подобных директив, концепций, моделей дает возможность перейти на качественно иной уровень управления объектами торговой недвижимости – уровень управления партнерскими отношениями.

## **2. Понятие и элементы маркетинговой модели взаимодействия на рынке торговой недвижимости с учетом интересов ключевых партнеров**

Маркетинговая модель взаимодействия субъектов рынка торговой недвижимости (модель партнерства) дает упрощенное представление об основных элементах и связях между ними, включая принципы и направления маркетингового взаимодействия, общие и частные интересы партнеров, критерии оценки степени достижения интересов и их сбалансированности. Основными элементами предлагаемой маркетинговой модели взаимодействия выступают: состав ключевых партнеров и критерии их выделения; цели и задачи партнеров; требования к ключевым партнерам и принципы их взаимодействия; направления взаимодействия ключевых партнеров; виды синергетических эффектов партнерства; маркетинговые факторы окружающей среды.

Рассмотрим подробнее элементы маркетинговой модели партнерства. Мы понимаем под «ключевыми партнерами» неинституциональных субъектов рынка торговой недвижимости, осуществляющих согласованные совместные действия на основе принципов партнерства, концепции торгового центра и оказывающих определяющее влияние на результаты функционирования объекта. Мы относим к ключевым три группы партнеров: инвесто-

ров, управляющую компанию, пул арендаторов. Предлагаем следующие критерии отнесения партнеров к ключевым: надежность и имидж, стабильность деятельности, способность к росту, возможность влияния на развитие рынка торговли и результаты функционирования торгового объекта, готовность к продолжительному сотрудничеству. Ключевые партнеры могут быть классифицированы по долговременности и непрерывности отношений, степени влияния на функционирование торгового объекта, надежности, размерам арендуемых площадей, товарообороту и др.

Необходимо подчеркнуть, что состав ключевых партнеров не ограничивается тремя названными типами субъектов. Он может расширяться, например, за счет аутсорсинговых компаний, которым передается часть функций по управлению, и которые будут оказывать влияние на результаты функционирования торгового объекта.

Анализ специальной литературы показал, что на рынке торговой недвижимости существуют требования, предъявляемые к арендаторам торговых помещений, и отсутствуют требования к инвесторам и к управляющим компаниям. Очевидно, что подобная ситуация не может способствовать установлению доверительных долговременных отношений, поскольку в доминирующем положении оказывается одна сторона – арендодатель. В связи с изложенными выше обстоятельствами нами дополнены имеющиеся и сформулированы новые требования, предъявляемые к субъектам рынка торговой недвижимости. Наличие требований к инвестору, управляющей компании и арендаторам позволяет каждому участнику проводить взаимную оценку друг друга и выступает в качестве базы построения взаимовыгодных отношений. Среди основных партнерских требований к инвестору: открытость к сотрудничеству, обмену информацией и ресурсами; готовность к долгосрочному сотрудничеству; учет интересов партнеров, а также ряд специфических требований, связанных с выполнением своих прямых профессиональных обязанностей. Требования к управляющей компании также включают общие для партнеров требования (открытость к сотрудничеству, обмену информацией и ресурсами; готовность к долгосрочному сотрудничеству; учет интересов партнеров) и требования к осуществлению профессиональной деятельности. Арендатор должен соответствовать общим требованиям, кроме того, иметь положительный имидж, быть платежеспособным.

Результативность партнерского взаимодействия связана с соблюдением определенных принципов, или правил. Анализ научных работ свидетельствует о том, что этому аспекту уделено недостаточно внимания на рынке торговой недвижимости. Нами был обоснован состав основных принципов взаимодействия ключевых партнеров, которые позволяют обеспечить устойчивость функционирования торгового объекта и привлекательность для конечного пользователя. Среди них: стратегическая направленность партнерства; независимость партнеров; добровольность связей; гибкость и открытость; множественность лидеров.

Учет интересов ключевых партнеров позволяет достичь синергетического эффекта, обеспечивающего устойчивость и выживаемость партнерских бизнесов. Исследование методических основ формирования долговременных взаимовыгодных отношений субъектов на рынке торговой недвижимости дало возможность выявить и систематизировать виды возможных эффектов от взаимодействия по месту их возникновения: партнерство, инвесторы, управляющие компании, арендаторы, регион/территория. На уровне партнерства субъектов рынка основными видами эффектов являются: гарантия экономической стабильности всех партнеров; снижение удельных затрат на содержание и обслуживание; коллективный имидж и др. Для инвесторов – снижение срока окупаемости инвестиций; стабильное поступление доходов; высокая ликвидность объекта; формирование позитивного образа инвестора и др. Для управляющей компании – рост покупательского потока; стабильные арендные поступления; снижение затрат на эксплуатацию и продвижение объекта; рост имиджа торгового центра и лояльности потребителей; растущая динамика чистого операционного дохода и др. Для арендаторов – рост потока посетителей; минимизация затрат на содержание торговой площади; экономия на охране и др. На уровне регионов возможен ряд экономических и социальных эффектов: дополнительные рабочие места; рост поступления налогов в бюджет; добросовестная конкуренция в сфере торговли; повышение культуры обслуживания населения; улучшение архитектурного облика города; развитие инфраструктуры (подъездные пути, создание зоны отдыха); расширение мест проведения досуга и отдыха населения; возможность апробации новых строительных технологий и материалов; повышение имиджа региона и др.

### 3. Базовые модели партнерских отношений субъектов рынка торговой недвижимости

Мы выделяем четыре типа маркетинговых моделей взаимодействия ключевых партнеров на рынке торговой недвижимости: для действующих и проектируемых/новых торговых центров с учетом стабильных и кризисных условий. Необходимость выделения четырех типов моделей отношений объясняется тем, что требования к субъектам на этапе функционирования торгового объекта и на этапе проектирования будут отличаться. Кроме этого, нестабильная экономическая среда порождает изменение способов взаимодействия между субъектами рынка. Таким образом, при неизменном элементном составе маркетинговых моделей их содержание будет принципиально отличаться. В таблице представлена сравнительная характеристика моделей.

*Маркетинговая модель взаимодействия ключевых партнеров в действующих торговых центрах в условиях кризиса.* В период кризиса возникает проблема заполняемости торговых площадей, количество арендаторов сокращается и меняется их состав, собственники и управляющие компании не имеют возможности жесткого отбора арендаторов. В кризис иностранные партнеры уходят с рынка, отечественные перемещаются в дешевые сегменты, некоторые пытаются оптимизировать свою предпринимательскую деятельность. Потеря ключевого партнера, якорного арендатора влияет на снижение арендных платежей, покупательского потока. В условиях нестабильной экономической ситуации основной целью торгового центра становится выживание. Это требует изменения маркетинговой концепции торгового центра или ставит под угрозу стабильность его функционирования.

Т а б л и ц а

*Базовые маркетинговые модели взаимодействия ключевых партнеров на рынке торговой недвижимости*

Основные характеристики модели	Маркетинговая модель взаимодействия для действующих торговых центров		Маркетинговая модель взаимодействия для проектируемых/новых торговых центров	
	Стабильные условия	Кризисные условия	Стабильные условия	Кризисные условия
1. Концепция торгового центра	Период действия 2–4 года	Требует изменений или принципиальной корректировки	Формируется на долгосрочную перспективу	Формируется на краткосрочную перспективу
2. Состав арендаторов	Стабильный	Меняющийся	Формирующийся	Медленно формирующийся
3. Ключевые партнеры	Четко определены концепцией торгового центра	Состав формируется с учетом изменения ситуации на рынке	Четко определены концепцией торгового центра	Состав формируется с учетом изменения ситуации на рынке
4. Отбор арендаторов	Жесткий, в соответствии с концепцией торгового центра	Гибкий, с учетом изменения ситуации на рынке	Жесткий, в соответствии с концепцией торгового центра	Гибкий, с учетом изменения ситуации на рынке
5. Срок аренды	Долгосрочный	Краткосрочный	Долгосрочный	Краткосрочный
6. Ставки арендной платы	Динамические	Кризисные	Динамические	Кризисные
7. Управление объектом	Учет интересов партнеров	Компромиссы	Учет интересов партнеров	Компромиссы
8. Спрос на помещения	Устойчивый	Снижается	Формируется	Отсутствует
9. Покупательский поток	Высокий	Нестабильный, снижается	Растущий	Нестабильный, снижается
10. Покупательский спрос	Стабильный	Снижается	Формируется	Низкий, дифференцирован по видам товаров
11. Состав сервисных компаний-арендаторов	Определяется концепцией торгового центра	Состав формируется с учетом изменения ситуации на рынке	Определяется концепцией торгового центра	Состав формируется с учетом изменения ситуации на рынке



Концепция торгового центра – документ, в котором отражено описание архитектурного решения торгового объекта; поэтажное зонирование; транспортная доступность; комплекс маркетинговых мероприятий (ассортимент, мерчандайзинг, маркетинговые коммуникации); рекомендации по подбору арендаторов; финансовая часть (оценка затрат, ставки аренды).

Смягчить падение показателей поможет выстраивание гибких партнерских отношений с сократившимся и/или изменившимся составом арендаторов. Главная черта антикризисного маркетинга – это поиск взаимовыгодных компромиссов для партнеров. Готовность к сотрудничеству через компромиссы повышает шанс на выживание бизнесов арендаторов и собственника. Управляющая компания должна быть готова идти на применение кризисных (сниженных) арендных ставок с целью максимального заполнения торговых площадей; на расширение видового разнообразия сервисных предприятий-арендаторов (ремонт, ателье, пекарни и т.д.), которые привлекут большее количество покупателей; совместную оптимизацию расходов и т.д.

*Маркетинговая модель взаимодействия ключевых партнеров в проектируемых/новых торговых центрах в условиях кризиса.* Новые торговые центры не успевают заполниться до кризиса арендаторами, не имеют лояльных покупателей, спрос на помещения практически отсутствует. У проектируемых центров ситуация еще более критичная: кризис создает риски неполучения инвестором запланированных вложений в заданные сроки.

В данном случае также целесообразно внесение корректив в начальную концепцию торгового центра. Прежде всего, пересмотра требуют отношения с арендаторами, с которыми уже заключен договор, а для новых арендаторов снижение ставок аренды. Изменение маркетинговой концепции торгового центра также необходимо для привлечения нового желаемого круга арендаторов, так как происходит глобальный сдвиг в структуре потребления, который имеет непредсказуемые последствия. Проектируемым и новым торговым центрам следует сместить акцент с крупных арендаторов на привлечение мелких, которым нужны небольшие площади под короткие арендные договоры; планировать использование площадей под мини-ярмарки и формирование специализированных субцентров в рамках большого торгового центра.

Девелоперы и владельцы новых и проектируемых торговых центров должны использовать принципиально иные методы построения партнерских отношений. К их числу относятся: готовность владельцев разделить риски с арендаторами, перейти к расчету арендной платы в виде процента с оборота или к невысокой фиксированной арендной плате плюс процент с оборота. Это позволит существенно ослабить нагрузку на арендатора, снизить его риски, повысить устойчивость бизнеса.

Таким образом, управляющая компания должна быть готова перейти на новый уровень управления партнерскими отношениями: владельцу центра недостаточно только обеспечивать жизнедеятельность комплекса, собирать арендные платежи, должна быть активизирована совместная работа с партнерами по продвижению центра и бренда уже на этапе проектирования, консультированию по вопросам повышения эффективности.

*Маркетинговая модель взаимодействия ключевых партнеров в проектируемых/новых торговых центрах в стабильных условиях.* Управляющая компания полностью представляет интересы инвестора на этапах проектирования, строительства и функционирования. Как правило, поиск арендаторов начинается на этапе строительства. Для ключевых, якорных арендаторов целесообразно стимулировать сотрудничество, начиная с этапа проектирования. Якорный арендатор должен иметь особые права, поскольку оказывает определяющее влияние на эффективность функционирования и имидж объекта, принимает активное участие в формировании и воплощении маркетинговой концепции торгового центра. Арендная политика в этой модели должна быть ориентирована на выстраивание долгосрочных взаимовыгодных отношений, в связи с чем целесообразно использовать динамические ставки арендной платы, которые учитывают динамику и характер партнерских отношений.

*Маркетинговая модель взаимодействия ключевых партнеров в действующих торговых центрах в стабильных условиях.* Управляющая компания представляет интересы инвестора в финансовой сфере (возврат инвестиций), с арендаторами ведется совместная работа по развитию объекта и реализации маркетинговой концепции торгового центра. По оценкам экспертов, 70 % торговых центров к третьему году функционирования нуж-

даются в обновлении комплекса маркетинга, маркетинговой концепции. Это связано с этапами жизненного цикла торгового центра, изменениями в потребительском спросе. Эффективным инструментом формирования взаимовыгодных долгосрочных отношений может выступать дифференцированная арендная политика, частью которой должны быть динамические ставки арендной платы.

Корректный выбор модели организации партнерского взаимодействия даст возможность сбалансировать интересы субъектов рынка торговой недвижимости, будет способствовать долгосрочному взаимовыгодному сотрудничеству между ними за счет получения преимуществ от партнерства и позволит решить проблему эффективности функционирования рынка торговой недвижимости.

*Государственный университет управления,  
Москва*

*Алешникова В. И., доктор экономических наук,  
профессор, профессор кафедры маркетинга  
E-mail: manager.vsu@gmail.com  
Тел.: 8-915-199-01-17*

*Институт менеджмента, маркетинга и финансов,  
Воронеж*

*Смотровая Т. И., старший преподаватель кафедры менеджмента  
E-mail: s-tanik@yandex.ru  
Тел.: (473) 253-26-11*

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Инвестиции в коммерческую недвижимость России. – Режим доступа: [http://www.bmetr.ru/UPLOAD/2014/06/26/top\\_5\\_investors\\_in\\_the\\_russian\\_cre.pdf](http://www.bmetr.ru/UPLOAD/2014/06/26/top_5_investors_in_the_russian_cre.pdf)
2. Исследование. «Розничная торговля и торговые сети FMCG России. Итоги 2009 года. Прогноз до 2012 года» // Информационное агентство «INFOLine». – Режим доступа: [http://infoline.spb.ru/services/4/katalog/demo/roz\\_torgovla\\_fmmsg.pdf](http://infoline.spb.ru/services/4/katalog/demo/roz_torgovla_fmmsg.pdf)
3. Парадный квартал : журнал о строительстве, недвижимости, архитектуре и проектировании Воронежа. – Режим доступа: <http://parad-catalog.ru/>
4. Торговая недвижимость и ритейл. Готов ли российский рынок к вводу новых торговых объектов? – Режим доступа: <http://all-malls.ru/news/gotov-li-rossiyskiy-rynok-k-vvodu-novykh-torgovykh/>

*The State University of Management, Moscow  
Aleshnikova V. I., Doctor of Economic Sciences,  
Professor, Professor of Management Department  
E-mail: manager.vsu@gmail.com  
Tel.: 8-915-199-01-17*

*Institute of Marketing, Management and Finance,  
Voronezh  
Smotrova T. I., Senior Lecturer of Management  
Department  
E-mail: s-tanik@yandex.ru  
Tel.: (473) 253-26-11*