

## Тема дня

Доля так называемых «недружественных» арендаторов в общем иностранном tenant-mix российских торговых центров, по разным оценкам, составляет от 50 до 97%. После приостановки деятельности иностранных компаний в некоторых моллах – например, в одном из ТЦ Волгограда – количество закрытых магазинов приблизилось к 70%. Не лучше дела на так называемых «люксовых» улицах в Москве и Петербурге, некоторые из которых оказались с почти полностью «приостановившимся» пулом арендаторов. Эксперты CRE – о том, почему

# ВСЁ НЕ ТАК ПЛОХО

Текст: Влад Лория  
Фото: Архив CRE

**Н**а момент сдачи номера в печать о приостановлении или прекращении деятельности на территории РФ заявили порядка 50 операторов (занимающих помещения в торговых центрах – Ред.), подсчитывает **Марина Малахатко, старший директор, глава ретейл-департамента CBRE**. Из них наибольшая доля приходится на сегмент fashion (67,4%), за ним идет «косметика и парфюмерия» (10,9%), а также сегменты «товары для дома» и «ювелирные изделия/часы» (по 6,5%, соответственно). Оставшаяся доля приходится на детские товары и сегмент фуд-ритейла. Международные бренды занимают, в среднем, от 10 до 40% площади в зависимости от концепции и размера торгового центра, и наибольшие риски увеличения вакантности характерны для суперрегиональных ТЦ (более 80 тыс. кв. метров арендопригодной площади), в которых крупные зарубежные сети арендуют значительную часть площадей.

При негативном стечении обстоятельств может опустеть более половины площадей торговых центров, прогнозирует Марина Малахатко. «Средний московский торговый центр (вроде «Атриума», «Павелецкой плазы», «Европейского» в Москве) – это около 200 магазинов, – поясняет она. – На международные марки приходится 30–40% – как правило, они занимают около половины площади ТЦ».

## Потеря качества

Больше всего от демарша иностранных брендов пострадали именно качественные торговые объекты, а также крупные ТРЦ, которые изначально ориентировались на более широкий ассортимент и в которых была возможность привлекать концепции на большие площади, или на более интересных условиях, отмечает **Павел Люлин, управляющий партнер УК IPFM**. По его оценкам, доля закрытых магазинов сейчас составляет 20-30% «по дверям»,

30%

настолько за первые недели марта увеличились траты россиян в интернет-магазинах.

Средний чек интернет-покупки в тот же период составил

1530  
рублей

Источник: QIWI

включая уровень вакансии, который был на момент принятия решений ряда брендов о приостановке (10-11%). Это не отменяет того факта, что в некоторых торговых центрах доля может быть и больше, но есть нюансы – можно считать по закрытым дверям, или по площади и данные будут различаться, поясняет эксперт. **Эдуард Тишко**, директор, управляющий партнер **LCM Consulting**, говорит о потерях на уровне 30-40 % по закрытым площадям. «Ранее мы оценивали долю закрытых магазинов до 40%, но с ростом заявлений о безвременных закрытиях доля свободных площадей в ряде ТЦ будет достигать 70%», – поддерживает **Валерий Трушин**, партнер, руководитель отдела исследований и консалтинга **IPG.Estate**.

Районные центры оказались менее подвержены «великому исходу» за счет того, что в их формате больше преобладают услуги и товары первой необходимости в противовес fashion брендам, уточняет Павел Люлин. «Но и о полупустых моллах речи пока не идет, да и думаю, не дойдет в принципе, – убежден он. – Даже вакансия в 30% не является критической для торгового центра, ведь многие открывались и с большей долей пустых магазинов, и потом «досдавались» в процессе. И даже сейчас приостановившие деятельность

магазины не создают ощущения «отсутствующих зубов», поскольку витрины открыты, лежат товары, а многие моллы договорились о том, чтобы в помещении горел свет, или была включена вывеска».

Вне сегмента fashion ситуация вообще не столь удручающая, считает Эдуард Тишко: так, среди магазинов спортивных товаров закрытия единичны (Adidas и Puma), при этом лидерами остаются «Спортмастер», «Триал-Спорт» и Decathlon. В детском сегменте доминирующие игроки были и остаются российскими; в сегменте БТиЭ в основном представлены азиатские аккредитованные магазины, либо российские мультибрендовые цифровые супермаркеты, их закрытия также не коснулись. «С одной стороны, ситуация может ухудшиться, ведь пока только 40% из западных брендов объявили о приостановке, остальные работают, но рынок с замиранием сердца ждет их действий, – вздыхает Павел Люлин. – В таком случае придется заменять их российскими аналогами, или иностранными, но более лояльными. Сейчас идут переговоры с индийскими и турецкими партнерами – в основном это fashion, но есть и косметика, и общественное питание. Налаживаются связи и с китайскими коллегами – я знаю, что Союз Торговых Центров сделал ряд шагов в этом направлении. А РСТЦ в свою очередь ведет работу с иранской стороной».

## «У нас отмена»

Операторы объявили о приостановлении коммерческой деятельности, однако продолжают выполнять обязательства по договорам. Политическая ситуация не является форс-мажорным обстоятельством, поэтому юридических причин разрыва договорных отношений нет, поясняет Марина Малахатко. При этом, в торговых центрах, где марки работали через механизм франшизы, вероятность их сохранения более высока, считает



**Марина Малахатко**  
CBRE



**Павел Люлин**  
УК IPFM



**Эдуард Тишко**  
LCM Consulting



**Валерий Трушин**  
IPG.Estate



**Светлана Ярова**  
RRG

**Светлана Ярова, руководитель департамента брокериджа коммерческой недвижимости компании RRG.** Впрочем, и головные бренды, скорее всего, не уйдут из РФ в один момент – несмотря на политику, это достаточно сильный финансовый удар для многих из них, и сейчас мы слышим уже более осторожные заявления, чем еще пару недель назад, уточняет она.

Возвращение крупных брендов, для которых российский рынок является одним из ключевых, пока остается наиболее вероятным сценарием, соглашается Марина Малахатко. Крупные бренды и холдинги сегмента Fashion (Inditex, Uniqlo) заявляют о готовности возобновить операционную деятельность, как только это станет возможным. «Испанские и шведские ретейлеры, оправившись от первого шока, уже начали переговоры об условиях простоя, параллельно уверяя, что останутся и откроются, как только будет такая возможность, – рассказывает Павел Люлин. – Да и разговоры про то, что доля российского рынка – не более 5%, и он-де не является стратегически важным

для западного ретейла, меркнут на фоне падения котировок акций приостановивших деятельность игроков: поэтому готовимся к худшему, но верим в лучшее».

Если же «приостановившиеся» уйдут окончательно, потребуется не меньше года, чтобы заполнить хотя бы часть пустующих помещений турецкими и азиатскими брендами, сопоставимыми по концепции и занимаемым площадям с ушедшими марками, полагает Валерий Трушин. По его словам, потребуется много времени и инвестиций в маркетинг с тем, чтобы получить лояльность новой аудитории, и все это время собственники торговых площадей будут терять деньги – недополучать арендную плату и процент с оборота. Первое время новые игроки будут получать преференции в части арендной платы, прогнозируют в CBRE. Возможно также изменение средней площади помещений в торговых центрах в связи с делением на более мелкие лоты, а также появление мультибрендовых магазинов, где будут соседствовать локальные торговые марки.



**Борис Мезенцев,**  
операционный директор MD Facility Management:

*– Доля закрытых магазинов очень сильно варьируется в зависимости от tenant-mix конкретного объекта, в среднем по рынку – скорее, все-таки, не превышает 30%, если мы говорим о количестве магазинов; если же говорить о выведенных из использования площадях, то эта доля выше. На период неопределенности собственникам ТРЦ остается только ждать. Решений, которые позволят восстановить трафик, несмотря на отсутствие знаковых арендаторов, нет. Если же бренды все-таки примут решение не возвращаться в Россию, то не останется других вариантов, кроме как выстраивать отношения с поставщиками из других стран. Но этот процесс точно будет не быстрым.*

*Каждый из магазинов выбирает здесь для себя свою линию поведения: кто-то уже сейчас начинает поиск новых партнеров, но это займет время. Возможный вариант развития – изменение цепочек поставки продукции, создание компаний в странах СНГ, которые будут закупать продукцию и далее поставлять ее в Россию. Ну а об изменениях в потребительском поведении говорить пока слишком рано. Пока мы видим только эмоциональную реакцию в виде очередей, которые выстраиваются после того, как очередной ретейлер заявляет о своем закрытии.*

## Динамика количества вакансий в различных сегментах рынка труда по итогам III недели марта

Сельское хозяйство	<b>+25%;</b>	Строительство, проектирование, недвижимость	<b>-5%</b>
Добыча сырья	<b>+10%</b>	Медицина, фармацевтика, ветеринария	<b>-9%</b>
Промышленность, производство	<b>+2%</b>	Бухгалтерия, финансы, аудит	<b>-10%</b>
Ретейл	<b>+2%</b>	Маркетинг, реклама, PR	<b>-10%</b>
Туризм, гостиницы, общественное питание	<b>0%</b>	Спорт, фитнес, салоны красоты, SPA	<b>-14%</b>
Наука, образование, повышение квалификации	<b>0%</b>	Консалтинг, стратегическое развитие	<b>-14%</b>
Закупки, снабжение	<b>0%</b>	Кадры, рекрутинг	<b>-39%</b>
IT, Интернет, связь, телеком	<b>-4%</b>		

Источник:  
SuperJob

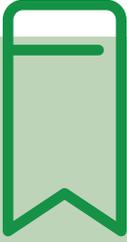
## Обходные пути

Для марок, которые все же захотят остаться в обход санкций, возможна продажа так называемых вторых линий и дочерних брендов, полагает Светлана Ярова. Кроме того, в RRG говорят о зарождающемся спросе среди предпринимателей на возможность занять освобождающиеся ниши и запустить свое производство или использовать иные механизмы – реэкспорт, создание совместных предприятий. «Мы все помним, когда и сами торговые центры выступали в качестве владельца франшизы не присутствовавших в стране марок, – делится г-жа Ярова. – Возможно, это также будет одним из алгоритмов работы с той лишь разницей, что площади уже отремонтированы и оборудование закуплено, а в стране есть довольно много профессиональных кадров, готовых работать в отрасли несмотря на существующий дефицит». «В России есть бизнесы, накопившие определенный опыт взаимодействия с Западом, но которые не могут развиваться внутри страны из-за отсутствия взаимодействия с западными контрагентами, – напоминает Эдуард Тишко. – Сейчас они будут искать новые форматы развития и сохранения денежного капитала в различного рода диверсификациях. Франчайзинговые проекты, которые на сегодняшний день могут быть построены такими субъектами внутри

страны – один из тех моментов, на которые сейчас можно ориентироваться. Одновременно это способ для многих компаний, заинтересованных в российском рынке, уйти от прямого санкционного давления». В CBRE соглашаются: ушедшие бренды, в случае негативного развития событий, могут быть частично заменены не только на российские и китайские марки, но и на локальные европейские, американские, британские, которые не включены в крупные концерны.

## Отражаются огни улиц

В свою очередь, спрос на торговые помещения в стрит-ритейле сейчас минимален, а арендаторы занимают скорее выжидательную позицию, рассказывает Марина Малахатко. Несмотря на то, что международные бренды, объявившие о закрытии, занимают по данным CBRE порядка 2,2% от общего числа помещений



## Кстати

Гендиректор «Ашан» Ив Клод заявил, что компания продолжает работать в РФ, чтобы оказывать поддержку клиентам и сотрудникам.

«Самое важное для нас - сохранить наших сотрудников и гарантировать выполнение нашей первоочередной миссии: продолжить кормить население этих двух стран (России и Украины)», – отметил он в интервью французскому еженедельнику Le Journal du Dimanche.

Источник: Le Journal du Dimanche

стрит-ритейла внутри Садового кольца в Москве, их уход будет заметным для люксовых торговых коридоров. Так, их доля составляет 9,7% на Кузнецком Мосту, 12,6% - на Петровке и 23,2% в Столешниковом переулке. «Уже сейчас есть ряд инициатив, связанных с облегчением ввоза дорогих товаров из-за рубежа, – делится г-жа Малахатко. – Среди них проект постановления о легализации параллельного импорта, направленным ФАС в Правительство, а также проект временного пятикратного увеличение беспощлиного лимита (до 1000 евро). Принятие этих и других инициатив отразится на будущем поведении бизнеса».

«Челночная» торговля в широком смысле до сих пор не исчезла в России, поэтому в CBRE говорят о возможном «схожем поведении физических лиц». Однако в случае мультихолдингов, наиболее вероятным выглядит все-таки сценарий поставок через страны-посредники (например,

Казахстан) с последующим удорожанием товаров. Если же люкс примет решение о полном уходе, мы столкнемся с опустевшими улицами (ставки аренды там весьма высоки) и расцветом рынка контрабандных товаров, резюмирует Валерий Трушин.

Пока же большинство магазинов работает с имеющимися товарными запасами и экстренно прорабатывают либо новые каналы поставок, либо альтернативу, говорит Светлана Ярова. «В сегменте парфюмерии и косметики мы уже видим серьезное увеличение на полках доли Азии, Израиля, парфюмерии на масляной основе, что больше характерно для восточных рынков, – перечисляет она. – Возможно будет увеличена доля собственных уникальных марок сетей, которые будут производиться под контролем или на фабриках тех же марок, но поставки будут идти через страны, которые не поддержат санкции и не попадут в список недружественных. В любом случае ситуация меняется очень быстро, прогнозы строить рано».

## В поисках своего пути

В логистике вообще, по словам Эдуарда Тишко, продолжится уход от взаимодействия с крупными логистическими операторами в сторону перевозок через ж/д- и автотранспорт. Возможно, транспортные потоки в Россию сейчас будут перенаправлены через другие страны, например, Казахстан, и логистика, безусловно, подорожает. Новые коридоры имеют меньшую пропускную способность, чем крупные океанические перевозки, и требуют время и дополнительные ресурсы для развития.

Ко всему, может обостриться ситуация с поставками товаров из Китая: страна закрывается на новый ковидный локдаун, поясняет Валерий Трушин. По опыту начала пандемии, логистические цепочки могут полностью приостановиться до полного спада заболеваемости. В итоге со временем закупочные цены могут вырасти до двух раз. «Текущие цены в российских магазинах не отражают реальный рост, а являются мерой, которая сдерживает ажиотажный спрос и создает минимальный запас товаров на складах, – уточняет г-н Трушин. – Также увеличение цен сейчас нужно ретейлерам, чтобы создать денежный запас, который позволит им в дальнейшем завозить товары по новым закупочным ценам».



**Евгения  
Осипова,**  
директор проектов  
ADG group:

– В проекте «Место встречи» с самого начала акцент делался, скорее на локальные бренды и малый бизнес, поэтому среди закрытых из-за сложившейся ситуации магазинов могу назвать JYSK и H&M. То же самое касается F&V-сектора – крупный сетевой фастфуд по большей части никогда не был нашим приоритетом, хотя и был точно представлен в некоторых объектах. В основном мы формировали этот пул из российских сетей разного уровня, поэтому, например, фуд-холл в районном центре «Место встречи Янтарь» мы открыли в этом месяце, как и планировали.

Отмечу, что российский рынок уже знаком с турецкими брендами, но в последнее время мы не видели больших открытий, поэтому для адаптации им понадобится время. Китайских сетевых fashion-брендов на нашем рынке еще не было представлено в большом объеме, но для них сейчас может быть как раз время развития. Однако, новый рынок – это новые потребители со своими особенностями, поведением и размерным рядом, поэтому остро встает вопрос сроков. Кроме того, однозначно время поставки увеличивается, а из-за вынужденного поиска новых путей растет и цена. Это касается не только зарубежных брендов – многие отечественные ретейлеры также зависят от зарубежного сырья, оборудования и логистики. Необходимо заново перенастраивать цепочки доставки, а это новые контракты с компаниями-перевозчиками, соответственно опять же это время.

Закупочные цены будут расти не пропорционально курсу валюты, убежден, в свою очередь, Эдуард Тишко. К ним, скорее всего, добавится процент за использование капитала. Раньше продукт можно было покупать с отсрочкой платежа от реализации на 4-6 месяцев. Сейчас партнеры просят деньги вперед, плюс вырос срок доставки и реализации товара и за весь этот период надо будет заплатить банковский процент. Так как проценты сейчас высокие, то закупочная цена вырастет непропорционально изменениям валютных ставок. Кроме того, все тот же дефицит и изменение логистических цепочек также повлечет за собой изменение цен. «Что касается покупательского поведения, то пока мы наблюдали ажиотажный спрос, люди сметали с полок любимые товары и услуги по возможности впрок по старым ценам, но это временная ситуация, – вздыхает Светлана Ярова. – Если говорить о более системных изменениях, то они глобально произошли раньше – спрос стал целевым, продуманным, ориентированным больше на здоровый образ жизни с одной стороны. С другой стороны, уровень стресса, который зашкаливал последние годы привел к росту товаров и услуг, позволяющих его снизить. Поэтому уже зародившаяся тенденция реализации пространств торговых центров не столько для продажи товаров и услуг, сколько для представления возможностей для решения

конкретных задач клиентам усилится. Стрит также эту тенденцию интегрирует – кроме того, стрит-ритейл станет одним из ключевых мест коммуникации марок и поставщиков услуги со своей аудиторией в мультиканальном мире, где при этом происходит еще и активная миграция аудитории в соцсетях».



## Молодость моя, Белоруссия

Турецкие, китайские, индийские, вьетнамские, иранские, белорусские, узбекские бренды, безусловно, заинтересованы в российском рынке сбыта, но пока перед ними целый ряд тех же вопросов перенастройки, указывает Светлана Ярова. Это, помимо логистики, ментальные вкусовые привычки, размерный ряд и вообще товарная матрица отдельных брендов, а также стиль ведения бизнеса, мультикультурная коммуникация, тип взаимоотношений между арендодателем и арендатором. «Мы увидим сейчас довольно жесткую перенастройку в вопросе именно взаимодействия моллов и резидентов, в правилах для арендаторов и арендных договорах, к этому надо быть готовыми», – убеждена г-жа Ярова.

Кроме того, число, например, белорусских брендов, способных к развитию на территории РФ, не велико, говорит Эдуард Тишко. И если в части «дозаполнения» ТЦ на них рассчитывать еще можно, но какой-то качественной роли они не сыграют. «Некоторые белорусские бренды уже выходили на российский рынок, но сворачивались, какие-то еще не обозначили своего присутствия в России и имеют определенный потенциал, – вспоминает

эксперт. –Для китайских же брендов, в частности в сегменте БТиЭ, текущая ситуация наиболее благоприятна в части понимания специфики российского рынка, но сейчас им нужно масштабировать бизнес, расширять географию присутствия. Но любой новый вход на рынок – это тяжело, и в этом плане, в fashion, например, больше смысла имеет развитие взаимодействия с турецкими брендами, которые пока не заявляют о своем уходе. Они же имеют сейчас самый высокий потенциал для развития в условиях остановки деятельности других конкурентов. Однако, учитывая текущую политическую ситуацию, и от них не стоит ждать слишком активной экспансии».

## Что делать?

«Вопрос на самом деле системный, и касается он не только определенных компаний, – размышляют **Кира и Рубен Канаян**, «**Kanayan Retail&Development Consulting**». – Нынешняя ситуация вызывает заново к жизни несколько вопросов и проблем, которые в свое время не были решены. Сейчас много дискутируют по поводу привлекательности конкретных брендов, но смотреть надо в корень.

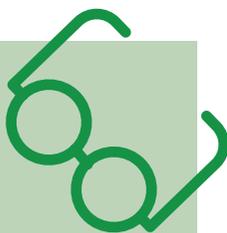
Сама структура крупного ТРЦ (маркетинговая, экономическая и планировочная) построена на том, что есть якорные арендаторы, они занимают большие площади и создают трафик в галерее, напоминают Кира и Рубен Канаян. В концептуальных ТРЦ структура ассортимента была продумана, для каждой группы товаров – отведена определенная доля в процентах. Представим, что компании, которые сейчас ушли временно, закроются совсем, прогнозируют эксперты. Для того, чтобы сохранить концепцию, якорный арендатор должен быть заменен на другого ретейлера аналогичного формата. Изменения на другие форматы и, тем более, другую специализацию торговли приведут



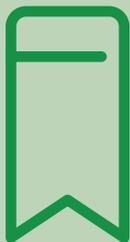
### Кира и Рубен Канаян,

«Kanayan Retail&Development Consulting»

Более  
**75%**



ритейлеров предсказали рост цен на товары в следующем квартале. Центробанк проводит опрос о вероятности повышении цен регулярно с 2002 года, однако ни разу за 20 лет процент ожиданий не оказывался столь высок.



## Сказано

«Мэр Москвы утвердил пакет антикризисных мер поддержки для девелоперов, которые возводят в столице объекты по программе создания мест приложения труда. Теперь срок предоставления банковской гарантии, необходимой для реализации проекта, продлен до шести месяцев, а при определении размера гарантии исключена привязка к ключевой ставке Центрального банка России – она зафиксирована на уровне 9,5 процента годовых. Кроме того, у инвесторов появилась возможность продления на полгода сроков исполнения по некоторым условиям соглашений»

Владимир Ефимов,  
заместитель мэра Москвы по вопросам экономической  
политики и имущественно-земельных отношений

к существенным изменениям структуры торгово-развлекательного центра. Общеизвестный метод снижения рисков – это наличие альтернативы. А ее по ряду форматов практически нет, либо возможные альтернативы существенно уступают по качеству. «Признаем, что в вопросах соотношения сетевых брендов, арендаторов и форматов ретейла риск-менеджмент долгие годы был просто банально выключен, – вздыхают эксперты. – Все планировали и дальше развиваться в системе международного сотрудничества, но серьезно не задумывались о роли отечественного ретейла в этой системе вообще, и в торговых центрах в частности. В 2002 году мы выступали на одной из самых первых в России конференций по торговым центрам, и вице-мэр Екатеринбурга сказал: когда на рынке присутствуют только местные компании, они расслабляются, качество низкое во всех областях, и рынок превращается в болото. Вход компаний из других регионов (и стран) поднимает уровень, стимулирует конкуренцию и приводит к росту качества. Но только в случае, если присутствие неместных дозировано, им не дают никаких преимуществ, конкуренция свободная. В противном случае своя торговля чахнет, снижается мотивация и возможности для того, чтобы местные компании когда-либо снова смогли стать конкурентоспособными. Допуск иностранных компаний в свое время мог быть поэтапным, и одновременно должна была реализовываться программа развития собственного рынка. Сложный



**Иван Татарин**ов,  
коммерческий директор  
девелоперской компании  
Glincom:



*– В зависимости от того, как дальше будет развиваться ситуация, возможны разные сценарии – от умеренно негативного до крайне негативного. Я уверен, что в случае ухода иностранных ретейлеров и разрыва логистических цепочек отечественных компаний невероятно вырастет вакантность площадей – в крупных торговых центрах, где присутствие западных арендаторов максимально, она может достигать 40–50%. Заменить ушедших игроков на российских или представляющих другие страны (Турция, Азия) сразу не получится. Но есть и положительные моменты: мы будем вынуждены заменять предприятия, которые сейчас работают с импортными товарами, на внутренних производителей. Это подтолкнет развитие производства в стране. Но это потребует достаточно долгого времени, потому что большое количество товарных единиц мы либо не производим вовсе, либо делаем на импортном сырье.*



## Скажи мне свой формат и я скажу кто ты

Сегодня есть форматы, из которых отечественные ретейлеры с годами постепенно вымывались: универмаг одежды, DIY-гипермаркет, супермаркет товаров для дома, парфюмерный супермаркет. Для справки: диапазон площади у западных «якорей» в крупных ТРЦ – от 1200 до 2500 и более кв.м. Если посмотреть на схемы крупных торгово-развлекательных центров регионального и окружного значения, отмечают Кира и Рубен Канаян, то в подавляющем их большинстве якорными арендаторами выступают западные компании. А на такие ТРЦ в крупных городах приходится до 60% арендной площади от всех торговых центров данного города. Из отечественных ретейлеров есть следующие универмаги одежды: «Lady&Gentleman City», «ХЦ», «Снежная королева». Это сегмент «средний» и «средний плюс», с ассортиментным уклоном в «30+». Среди «универмагов модной молодежной одежды» нет близкого аналога.

процесс, как пройти между Сциллой и Харибдой, в России не смогли этого сделать».

В итоге сейчас в ряде сегментов ретейла рынок подчиняется стандартам международных компаний. Сейчас по факту – западных, а если массово запустят компании с Востока – будет то же самое, только со сменой сторон света. И именно сейчас необходимо снова поднять вопрос об отечественных компаниях, убеждены Кира и Рубен Канаян: важно думать о долгосрочных решениях, а не о том, как по-быстрому «закрыть проблему» с частью площадей. «Нужна осознанная, разработанная с участием государства, долгосрочная программа отечественного рынка, которая будет работать в разных экономических и политических условиях, в разных циклах, – резюмируют эксперты. – Необходимы поддержка и защита от дешевого импорта, чтобы был смысл производить и развивать российскую торговлю, а также программа интеграции торговли и производства, развитие многофункциональных торгово-производственных центров».

Выбор в среде мини-якорных арендаторов (диапазон площади 300-800 кв.м.) немного больше, но – в основном за счет обуви. По одежде количество компаний (Oodji, Gloria Jeans, O`Stin, Funday и др.) в общем-то сопоставимо с количеством в портфеле брендов только одной компании Inditex. В отечественной торговле за последние двадцать лет формат «универмага» вообще постоянно сокращался, напоминают эксперты. Большинство старых универмагов (ЦУМы, ГУМы, «Центральные универмаги», которые были в каждом крупном городе) были преобразованы в торговые центры. Вместо собственной розничной торговли площади были отданы в аренду, название «Универмаг» осталось, а суть бизнеса поменялась. Большинство собственников предпочли сознательно закрыть подразделения своей розничной торговли и выбрать более спокойный арендный бизнес. В большинстве старых универмагов свои розничные отделы владели жалкое существование: со старым оборудованием, неконкурентоспособным ассортиментом, возрастными продавцами и даже напольной плиткой, сохранившейся еще с советских времен. «Такую картину, – отмечают эксперты» мы видели еще в прошлом, 2021 году в Зеленограде, в здании, которое было предназначено на продажу».

В регионах в формате «универмаг одежды» встречаются отдельные местные операторы, к примеру, «Мюнхен» в Краснодаре и Сочи. Они имеют 1-3 магазина,

своих лояльных покупателей, часто помещение в собственности. Но развиваться в последние годы такие компании не планировали».

## Развилка

Как действовать торговым центрам в случае, если западные бренды уйдут совсем? Кира и Рубен Канаян в итоге предлагают два варианта. Первый – замена оператора с сохранением формата, специализации и позиционирования. Покупателям интересен формат большого, просторного магазина с широким ассортиментом, живой атмосферой – вряд ли им понравится разбивка на мелкую нарезку монобрендовых или узкоспециализированных магазинов, со множеством стен, перегородок между арендаторами, дверей и конечно, коридоров. Такая нарезка рискует стать совсем мелкой, если собственники ТЦ еще и захотят максимально сохранить доходность, поэтому стоит задуматься об организации «составных магнитов».

Возможность – это арендная площадка open space, единое пространство с общим управлением ассортиментом, зонированием, стильным дизайном. Замена же на восточные бренды – решение краткосрочное, и стабильности в перспективе оно не гарантирует. Кроме этого, могут встать вопросы поставок, расчетов с зарубежными производителями – и здесь, по словам экспертов, мы снова приходим к актуальности отечественного производства, в том числе, создания торгово-производственных площадок.

Второй вариант – перепрофилирование со сменой специализации. Это возможный вариант лишь для отдельных ТРЦ (!) с конкретными условиями локации. «Проанализируйте свою структуру

*– По нашим наблюдениям, в среднем по Москве и Московскому региону доля закрывшихся или приостановивших деятельность арендаторов составляет 50–65%. Ввиду ухода очень многих известных брендов, за которыми люди и шли в ТЦ, поддерживать трафик будет проблематично. Тем более, сейчас давление на него будет оказывать и сокращающаяся покупательская способность. Надежда есть на три фактора: замещение азиатскими брендами, откат санкций и возвращение западных компаний, и реформирование ТРЦ в сегмент ПВЗ и развлечений, социальной и образовательной сферы. Что касается люксовых улиц, то все возможно: через третьи страны, не попавшие в список недружественных, можно наладить любую логистику. Вопрос в необходимости и целесообразности. При наличии спроса на этот сегмент, уверен, цепочки поставок будут организованы. Но нужно понимать, что покупка люкса – это не просто купля-продажа, из-под прилавка. Это, прежде всего сам процесс, атмосфера, сервис, сверкающие магазины. Если все эти задачи будут решены и будет спрос, то будет и предложение.*

*Пока же блокировка всех видов транспорта: наземного, воздушного и морского дает простои, дополнительные затраты при построении маршрутов и потери, поэтому стоимость услуг будет включать все эти риски. Вообще, что касается цен, то здесь прямая зависимость от обменного курса. Выручка у компаний в рублях, закупка в евро. Закупочные резко выросли на 40-50%, но уже сейчас мы видим рост конечных цен в диапазоне 50–250% - помимо курса валют на цену влияет выросший покупательский спрос и неопределенность новых поставок. Однако, большинство брендов не покинули российский рынок, а приостановили свою деятельность. По моим прогнозам, после возвращения брендов покупательская активность так же будет высокой, в небольшой период, и резко спадет после пресыщения и удовлетворения.*



**Роман Бойко,**  
генеральный директор  
URBITEC Facility  
Management:

ассортимента торгового центра на предмет соотношения групп товаров, – предлагают в «Kanayan Retail&Development Consulting». – Не много ли вообще модной тематики, соответствует ли структура ассортимента спросу, рынку? По определению ассортимент центров таких форматов как Regional Center, Community Center – универсальный, и надо четко понимать разницу между ними и форматом Fashion Center. Пример из нашей практики по двум крупным региональным ТРЦ в городах России второго эшелона (называть их не будем). Ситуация у них почти одинаковая – когда мы в свое время проводили маркетинговые исследования и работу по концепции, то сразу бросился в глаза огромный объем многоэтажных новостроек и ИЖС, целые микрорайоны находились в 5-минутной автодоступности и даже в шаговой доступности.

В соответствии с этим прямо напрашивалась зона товаров для строительства, ремонта и дома, были отечественные якорные арендаторы, готовые стать якорями. Но владельцы в качестве якорей выбрали fashion и западные бренды (предполагаем, «кто больше дал, того и тапки»). Аналогично с фитнесом: ниша была абсолютно свободна, был огромный потенциал рынка, были российские арендаторы, но при заполнении тема фитнеса плавно ушла, и место отдало международным сетям той же одежды. В одном из центров еще и подсократили развлечения с досугом и даже продукты. В этом приведенном примере возможности выхода из сложившейся ситуации лежат в перепрофилировании части площадей ТЦ и доведения структуры ассортимента до соответствия спросу.

## Заглянем в будущее

Отдельно в рамках данной статьи мы хотели бы привести мнение **Бориса Агатова, независимого эксперта по инновациям ретейле, футуролога, автора концепции «Магазин 4.0 - новый ретейл»**. Итак, слово специалисту по будущему:

– Как выглядит нынешний кризис с футурологической точки зрения? Мы с вами должны признать, что ситуация является не только плодом политических процессов, но и плодом четвертой технологической революции, в начальном этапе которой мы сейчас находимся. Она, по сути, является революцией IT- технологий, и будет вылезать, как нам сейчас кажется, «уродливыми» проявлениями во всех сферах нашей жизни от способов потребления, морали, политических процессов, развития бизнеса до семейных отношений. Я поставил слово «уродливые» в кавычки, так как вопрос восприятия тех или иных изменений всегда в обществе сначала выглядит как нечто неприемлемое, а потом мы на уровне общества начинаем принимать проявления нового технологического уклада.

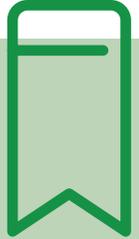
Давайте попробуем с вами оценить, где в ретейле произошли серьезные переломные моменты, которые невозможно уже игнорировать, которые являются определяющими для ретейла.

В потребительском поведении очень важны семилетние циклы. Вот вам пример: в 2007 году на свет появился iPhone и ретейл оказался буквально в кармане у потребителя. Примерно в это же время в 2004 появился Facebook, а за ним следом и другие социальные сети. Началась сумасшедшая эпоха сбора и анализа персональных данных. Две эти технологии (мобильная коммерция и сбор персональных данных) привели к тому, что примерно через 7 лет в 2013–2014 годах мы увидели, стабильное падение трафика в торговых комплексах и коренное изменение привычек потребителей: ретейл движется все ближе к домохозяйствам, а покупатель получает персонализацию такого уровня, которую ранее не было возможности ему предоставить.



**Борис Агатов**

независимый эксперт по инновациям ретейле, футуролог, автор концепции «Магазин 4.0 - новый ретейл»



## Кстати

Российские бренды одежды активно ведут переговоры с собственниками ТЦ. Одним из основных вызовов для них, по мнению Игоря Мальтинского, директора департамента развития Melon Fashion Group, является неконтролируемый рост себестоимости продукции из-за многократного роста затрат на закупку, логистику и множества других сопутствующих факторов. Ключевым вопросом является необходимость договориться с арендодателями о специальном подходе к определению арендной платы в ближайшие три месяца, при этом часть арендаторов уже заявляет о возможности оплаты в диапазоне 15-50% от полной стоимости аренды в апреле текущего года.

Источник: РСТЦ

\*\*\*

По возможному развитию форматов в отечественном ретейле и торговых центрах хотим сказать: главное желание. Ответ на привычное возражение «да куда там, мы не потянем, у нас не получится» у нас простой: вспомните, что все крупные сети в свое время кто-то создал – Амансио Ортега, Ингвар Кампрад и другие. С мозгами, кадрами, разработчиками и технологиями в нашей стране сейчас проблем нет, все уже не так, как на заре цивилизованной торговли. А с чем проблема? С желанием собственников выделять деньги, с которых они получают отдачу не сразу и очень вероятно, меньше по сравнению с арендными поступлениями от западных компаний». 

Эти технологии подходят к пику своего развития, на смену им сейчас приходит метавселенная – это общество без границ, с иными взаимоотношениями, с новыми цифровыми активами – это новый мир. Я почти уверен, что этот новый мир не будет кроен по лекалам Цукерберга, т.к. уж больно страшно находиться в том мире, где ты полностью зависишь от одного человека. Скорее всего это будут разнообразные технологические платформы. Обратите внимание на этот новый мир – отсчет семилетнего цикла от 2021 года уже пошел. Сосредоточьтесь не только на решении текущих кризисных задач, но и найдите время для переосмысления своего будущего. Такие ворота в будущее открываются не так часто, как нам бы хотелось, поэтому воспользуйтесь случаем и возможностью, которая у нас сейчас появилась.

Многие говорят, что нынешняя ситуация в экономике нас откинула в девяностые, как бизнес, так и потребление, когда надо было начинать все нуля и перспективы были туманны. Но дело в том, что в 90-е, как раз все было предельно понятно. Россия входила в новую для себя капиталистическую систему, и многим быстро стало понятно, что нужно все драть с Запада, где это уже отлажено было столетиями. Предприниматели просто скопировали бизнес, который уже существовал в мире, и сейчас сложно назвать компанию, которая этого не сделала.

В нынешний кризис мы видим, что и взять-то особо нечего – это первое отличие, и нам придется самим все придумывать. Это однозначно поле для реализации возможностей. Но, с другой стороны, если на нас опустится глухой железобетонный занавес, то опять можно использовать подходы 90-х годов: искать модели, которые хорошо работают на Западе и сажать их на нашу почву. В 90-е годы к нам не спешили из-за политической нестабильности, сейчас нас обложили санкциями и тоже не стоит ждать аншлага, поэтому взяв модель на Западе можно быть почти гарантированным, что конкурентов не будет. В этом как раз есть некоторое сходство с девяностыми годами, единственное отличие, что сейчас нужно делать фокус на IT технологии вкупе с бизнес-моделями. И в том, и другом сценарии возрастает роль консультантов, поскольку именно им предстоит придумывать и при необходимости прорываться через железный занавес.