

Исследование компании СЭЛТОРС

Стратегия ритейла в торговых центрах в период кризиса

I квартал 2015

Данное исследование анализирует стратегию ритейла в совместной работе с девелоперами в целях повышения продаж.

Цель: показать участникам и инвесторам рынка общее состояние игроков в период кризиса, тактические и стратегические приоритеты.

Содержание:

Общее состояние рынка торговой недвижимости 2015 года I квартал.....	2
Экспертная оценка от игроков рынка ("Макси Девелопмент", российский бренд и производитель одежды Stella di Mare)	3
Ключевые тренды в ритейле	6
Синергия ритейла и девелопмента	9
Геолокация - выход в новый маркетинг	11
Социальные сети - нереализованный ресурс	13
Вывод	15

Общее состояние рынка торговой недвижимости за I квартал 2015 года

Первый квартал 2015 года сформировал новую стратегию диалога между девелоперами и ритейлом. Управляющие компании торговых центров начали заниматься наращиванием трафика и совместной с ритейлом конверсией. По данным ряда девелоперов весь квартал наблюдался спад посещения на 10-20% относительно 2014 года. Ритейл также зафиксировал снижение продаж и посещения. Причем, если сегмент "бытовой техники и электроники" получил компенсацию в виде высоких распродаж в декабре и январе, то фэшн-галереи просели в продажах на 20-40% в I квартале 2015. Ритейлу пришлось бороться за выручку в ущерб рентабельности, проводя акции. Девелоперы оптимизировали маркетинговую стратегию, сделав ее более целевой и активизировав работу в соцсетях.

В целом общая экономическая ситуация остается напряженной, о чем свидетельствует низкая инвестиционная активность - 440 млн долларов в 2015 году. Это на 30% ниже, чем в прошлом году. Основными инвесторами выступают отечественные компании, вкладывающие деньги в сектор торговой недвижимости. В основном все сделки связаны с московскими объектами, поскольку в регионах спад спроса проявил себя сильнее. Низкая активность инвесторов связана прежде всего с падением покупательской активности и недоступностью кредитов под адекватную процентную ставку.

Высокая доля введенных объектов в первом квартале 2015 года - 250 тыс кв метров, свидетельствует о стабильном развитии прошлых лет. Девелоперы будут запускать объекты на завершающей стадии строительства, и замораживать долгострой, если кризис усилится.

В течение первого квартала 2015 года в России было открыто 6 торговых центров общей торговой площадью 348 700 (GLA) кв метров. К примеру, за аналогичный период в первом квартале 2014 года было открыто 11 качественных торговых центров (GLA 410 383 кв метров).

Вне Москвы открылось всего три качественных торговых центра небольшого размера (GLA от 30 до 43 тыс кв метров) в Ижевске (Италмасс), Тюмени (Остров), Перми (Спешилуве). У объектов возникли проблемы с наполняемостью и местами она не превышала 30-40% торговых площадей.

В Москве открылись ТРЦ Columbus (136 тыс. кв м GLA), ТЦ «Кунцево Плаза» (66 тыс. кв м), «Центральный Детский Магазин на Лубянке» (34 тыс. кв м).

Доля вакантных площадей в Москве зафиксировалась на уровне 6-7%, это говорит о том, что девелоперам удалось удержать арендаторов, в том числе привлечь во вновь открытые центры на льготных условиях. Чуть сложнее ситуация в регионах, где доля вакантных площадей выросла до 10-12%. Наибольшее число уходов показали фэшн-галереи и сегмент питания. Также крупные "якоря" в ряде объектов пошли на сокращение своих площадей в целях эффективности. По нашим прогнозам доля вакантных площадей в Москве увеличится до 10-15% до конца 2015 года, а в регионах до 20-25%. При этом девелоперы в столице и регионах будут готовы снижать арендные ставки, все больше переходя на процент с оборота.

В первом квартале многие девелоперы перевели ставки из валют в рубли и перешли на формулу "% с продаж", но по оценкам ритейла девелоперы слишком медленно идут на уступки. Между тем девелоперы сообщают, что работа по оптимизации ставок аренды носит индивидуальный характер. Проводится работа с каждым арендатором и если он способен обосновать эффективность перехода на % с продаж, гарантирует и имеет план развития и привлечения потенциальных покупателей, то управляющие компании идут навстречу. В целом, арендная формула для магазинов площадью до 1000 кв м выглядит - "процент с продаж не менее минимальной ставки аренды".

**Директор компании Fashion Land, владельца российского бренда Stella di Mare
Светлана Крылова**



Несмотря на кризис, для арендаторов сложилась благоприятная атмосфера для вхождения в торговые центры. Благодаря переходу арендных ставок в рублевую зону и развития

формулы "процент с продаж", появилась возможность выстраивать лояльные для потребителя цены. При этом, отечественным брендам, таким как наш, важно заходить в объекты с высоким трафиком, состоящим из среднего класса. Российские бренды в фэшн сегменте должны быть готовы проводить совместные кросс-промо акции с девелоперами и своевременно организовывать внутренние акции, бонусные системы продаж. Совместная гибкая ценовая политика на сегодня является основным критерием привлечения покупателей и роста продаж. Девелоперы это понимают и усиливают долю целевых программ в своем маркетинге.

Одним из высокопотенциальных инструментов на сегодня являются социальные сети, которые позволяют формировать пул постоянных клиентов и поддерживать связь с покупателем вне стен торговых центров и магазинов. Программы продвижения через социальные сети наиболее эффективны совместно с девелопером. При этом, важно выстраивать ненавязчивое общение с потребителем, учитывая, что соцсети являются зоной личного пространства.

Директор по маркетингу направления коммерческой недвижимости «Макси Девелопмент» Алексей Орлов



Говоря о привлечении трафика за счет мероприятий, мы придерживаемся позиции, обоснованной многочисленными исследованиями и наблюдениями в наших объектах: покупатели в долгосрочной перспективе массово реагируют не концерты и мастер-классы в стенах торгового центра, а на качественно донесенную информацию о выгодных предложениях, новых коллекциях, распродажах, выгодных механиках у арендаторов. Исследуя опыт мероприятий, мы поняли, что привлечение нецелевого трафика за счет развлекательных активностей мало что дает арендаторам, но требует серьезных затрат.

Нередко, большие мероприятия нецелевого характера вообще блокируют покупательские потоки и продажи могут снижаться. В январе-феврале 2015 года мы провели опрос всех наших арендаторов в 5 ТРЦ. Арендаторы подтвердили, что им нужен целевой трафик.

Например, в марте-апреле мы реализуем программу "Восемь категорийных недель шопинга". Каждую неделю мы презентуем покупателям акции в рамках отдельной категории товаров, фокусируя внимание аудитории на возможности сделать очень выгодные покупки в течение короткого промежутка времени. И так 8 недель подряд. Арендаторы презентуют свои предложения в виде акций, бонусных предложений, купонных активностей, подарков за покупки. Коммуникации – за наш счет. Таким образом, с нашей стороны поддержка идет больше информационная, чем развлекательная. Опираясь на проведенные исследования, мы сформировали микс каналов коммуникаций, который оптимален для трансляции информации о предложениях ТРЦ и арендаторов аудитории в городах нашего присутствия: билборды, социальные сети, direct mail (рассылка печатных каталогов и купонных книжек). Используя такой набор каналов, мы одновременно обеспечиваем максимизацию охвата населения, наглядную и подробную трансляцию привлекательных для широкой аудитории предложений, долгосрочный эффект в рамках реализуемых активностей.

Понимая тренд роста проникновения мобильных технологий, мы выделяем управление мобильными технологиями в отдельную функцию внутри департамента маркетинга. И создаем новые компетенции: некий гибрид IT-специалиста и маркетолога. В 2014 году мы наглядно убедились в том, что работая изолированно, IT-специалисты и маркетологи не преуспеют в изучении, осознании и использовании потенциала новых инструментов продвижения. Новые сотрудники будут заниматься мобильными коммуникациями, анализом трафика и его перемещений в ТРЦ.

Мы наблюдаем запуск большого числа проектов в области разработки ТРЦ собственных мобильных приложений, а также регулярно получаем предложения о внедрении разнообразных «готовых» решений. Мы внимательно изучаем опыт участников рынка, а также отзывы и потребности аудитории. Понимаем, что создания успешного решения необходимо тщательно разобраться в нюансах технологии, качественно реализовать действительно востребованный покупателями функционал, вовлечь арендаторов. Склоняемся к сценарию собственной разработки, т.к. предлагаемые «готовые» решения учитывают далеко не все потребности аудитории, арендаторов и маркетинга ТРЦ.

Ключевые тренды в ритейле

В условиях сокращения продаж, ритейлу приходится более эффективно работать с сегментами продукции и оптимизировать ассортиментную линейку. Оптимизация не подразумевает сокращение, как панацею. Сокращение лишь следствие пересмотра линеек. Результаты исследования показали сокращение продаж в фэшн-индустрии в сегменте средней ценовой категории. Если в первые кварталы 2013 и 2014 году динамика прироста продаж была 15-25%, то в 2015 упала до 8-10%. Это касается и новых коллекций одежды. Падение соответственно с 12-15% до 3-5%. В сопоставимых продажах этот показатель ниже на 40-50%.

Острее всего падение ударило по спортивному сегменту, который активно рос последние годы. Поскольку сегмент не относится к продукции первой необходимости, как сезонная одежда, то прирост сократился в 2-3 раза. Находясь на высоких показателях роста в 2013-2014 годах в 25-40%, сокращение спроса вылилось в низкий прирост 2015 года - 5-10%. При этом снижение началось с лета 2014 года.

Динамика выручки одежного сегмента



Более позитивной ситуация выглядит у сегмента БТиЭ (бытовая техника и электроника), где сокращение продаж было компенсировано резким скачком выручки в декабре после падения рубля. Тем не менее, выручка с 2015 года

продолжила падение на 15%. Все игроки отметили сохранение среднего чека, но снижение количества продаж. Данные систем подсчета показателей выявили, что более 30% посетителей ТРЦ перестали заходить в магазин. Таким образом трафик потенциальных клиентов упал на 30-40%.

Прогноз

Мы ожидаем уход с рынка мелких российских игроков на которых оказывают давление три фактора экономики:

а) курс валют

б) таможенный сбор в валюте при ввозе импорта

в) удорожание кредитной ставки (с 10% до 25%)

Даже если ситуация с курсом валют стабилизируется, а цена нефти не будет опускаться ниже 60 долларов за баррель, экономика сможет оправиться не раньше 2016 года. Это значит, что компании, занимавшиеся экстенсивным развитием на рынке и имеющие высокий коэффициент долговой нагрузки не доживут до конца 2015 года.

На сегодня среди средних и крупных компаний развернулась борьба за потребителя.

Ряд компаний и российских представительств отреагировали тривиально, сократив общую матрицу поставок. Более эффективные компании сделали акцент на качественный маркетинг, который включал не столько рекламу продукции, сколько кросс-акции и мерчандайзинг.

Доли кросс акций крупных сетей



Крупные сети и международные бренды стали в разы больше проводить совместные акции с брендами, а также с соседними сегментами в ТРЦ.

Например, в ближайших планах спортивных сетей предлагать покупателям велосипедов спортивную одежду (футболки, ветровки, штаны, перчатки) со скидкой. Посещение фитнес-центра в качестве бонуса за покупку нескольких товаров. Купоны на бесплатный свежевыжатый сок в кафе ТРЦ, катание на коньках, посещение скаладрома в ТРЦ.

Порядка 50-90% крупных сетей и брендов активно проводят кросс-промо акции разного уровня. Но бренды ограничены в акциях наличием в ТРЦ партнеров из своей весовой категории. Международный бренд не может провести акцию с малоизвестным брендом, поскольку любая негативная информация о качестве партнера будет связана с крупным брендом. Поэтому при кросс-акциях учитывается влияние на имидж компании. Таким крупным спортивным сетям, как "Декатлон", "Спортмастер" проще решать эту проблему за счет наличия в своем портфеле крупных брендов. Бренды, представленные в ТРЦ самостоятельно, вынуждены искать равных партнеров среди арендаторов, но не всегда они есть в портфеле девелопера, особенно в регионах.

Фэшн-сегмент начинает сотрудничать с близким сегментом. Одежный ритейл брендов проводит акции с обувным ритейлом внутри ТРЦ, брендами женских сумочек, замечены акции и с брендами парфюмерии.

Рекомендации

- При проведении кросс акций необходимо учитывать стратегию партнера (гибкость ценовой политики, работа с ассортиментом в кризис, маркетинговую политику партнера)
- Увеличивать ассортимент "средний минус", чтобы получить лояльность покупателя. Если раньше рубашка стоила 1000 руб, а сегодня предлагается за 1500 руб, то имеет смысл закупить больше рубашек за 1000 руб, которые до кризиса предлагались по 500 руб. Качество будет уступать, но потребитель наиболее остро реагирует сначала на цену. Ему проще найти компромисс при покупке по качеству, чем по стоимости товара.
- Учитывайте при проведении акций и смены ассортиментной матрицы влияние на рентабельность. Точкой отсчета любой акции является КРІ. Если вы увлеклись ростом оборота в акции, то падение рентабельности в условиях недоступных кредитов может привести к кассовым разрывам.
- Предлагайте девелоперам открывать самим магазины по франшизам ваших брендов, чтобы наполнить пустующие площади. Этот тренд перспективен в ближайшие год-два.

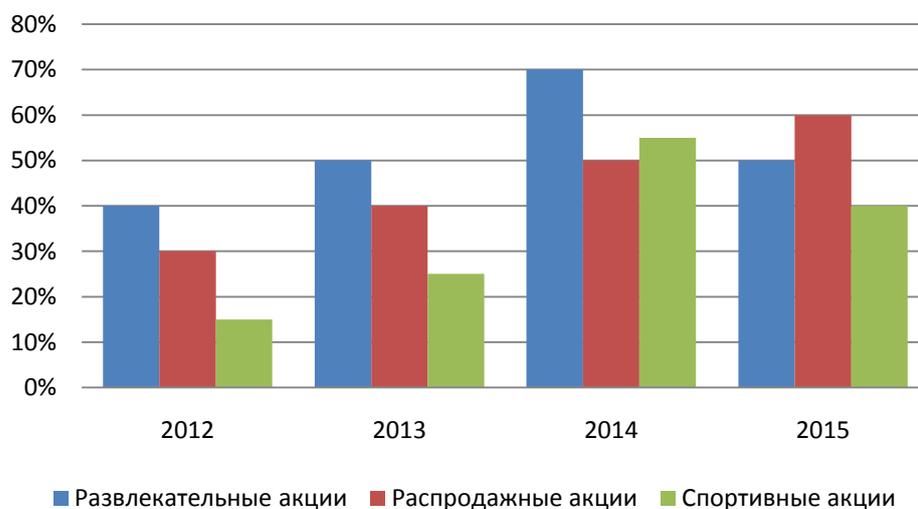
Синергия ритейла и девелопмента

Кризис стал поводом для сближения двух полюсов рынка торговой недвижимости. Наиболее профессиональные игроки смогли сосредоточиться на взаимной выгоде, а не личных интересах.

Результатом стали такие новые решения, как сокращение торговых площадей "якорных" арендаторов. Это позволило девелоперам завести новых арендаторов, а "якорям" улучшить показатели своей рентабельности. Такие решения были отмечены в сегментах БТиЭ и одежды.

Увеличивается доля франшизы брендов у девелоперов, в том числе, как инструмент сохранения занятых торговых площадей.

Рост целевых акций по привлечению трафика в ТРЦ



В привлечении трафика все больше используются девелоперами целевые акции. Управляющие компании извещают сети о проведении больших мероприятий по целевым сегментам: семейные акции, входящие в развлекательный сегмент, спортивные акции. Таким образом удастся "убить двух зайцев". Девелоперы усиливают долю постоянных клиентов среди таких социальных групп, как семьи, любителей спортивного образа жизни, модников, ждущих распродаж. С другой стороны, приводят целевую аудиторию для каждого из сегментов для конвертации в покупателей. Эффективные арендаторы используют акции девелоперов для проведения своих акций в день крупных мероприятий в ТРЦ. Крупным ТРЦ удастся организовывать мероприятия городского масштаба, используя в том числе прилегающие площадки к ТРЦ: автогонки, конкурсы красоты города, крупные городские спортивные мероприятия, ночь распродаж с проведением модных показов. Как правило, это дает рост продаж сетям на 20-30% выше, чем в обычный день.

Рекомендации

- развивать детские развлекательные направления (утренники выходного дня, спектакли, сегментация развлечений по возрастным категориям)
- договариваться с муниципалитетом о городских мероприятиях на своих площадках

- привлекать арендаторов, связанных с семейной продукцией, здоровым образом жизни
- отказаться от продуктовых арендаторов из "среднего плюса" и отдать площадки "среднему минусу" и эффективному дискаунтеру. В первую очередь это касается магазинов, которые принадлежат самим девелоперам.

Все игроки рынка отмечают, что в 2015 году будет востребована стратегия оперативного (ситуационного) управления. В этом ключе усиленное внимание уделяется и системам анализа и подсчета данных по общему трафику и конвертируемому. Несмотря на снижение маркетинговых затрат, девелоперы будут вынуждены в рамках новой стратегии инвестировать в геолокацию.

Геолокация - выход в качественный маркетинг

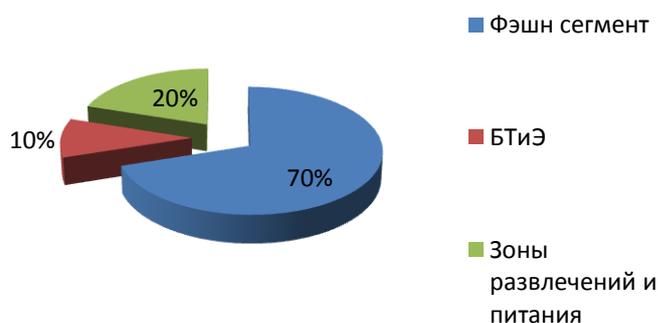
Технология для получения качественных метрик посетителей торговых центров начала развиваться в 2014 году. Спрос был невысоким в силу новизны продукты и недостаточного охвата аудитории. Но потенциальную эффективность этого инструмента признали все игроки. Кризис 2015 года выявил два разнонаправленных вектора. С одной стороны девелоперы и ритейл не готовы вкладывать в новую технологию, с другой потребность в точных и детальных данных в рамках ситуативной стратегии резко возросла.

По оценкам игроков система геолокации должна предоставлять по наименьшей цене в силу низкого охвата аудитории - до 50% и отсутствия моделей использования полученных данных для повышения продаж. Тем не менее, уже сегодня можно использовать данные для выявления

поведенческих особенностей посетителей. Благодаря определению модели телефона можно предположить принадлежность к социальной и возрастной группе. Средний класс и студенты могут иметь схожие модели телефонов. Посетители старше 50 лет и малообеспеченные используют более простые модели. Исходя из примерных оценок, можно понять потребности покупателей, изучив трафик движения и время проведенное в магазинах. Например, если посетитель провел в Zara 30 минут, пройдя через весь торговый центр, но по пути тратил по 10 минут на другие фэшн магазины, то его личным "якорем" была Zara. Скорее всего он зашел в ТРЦ из-за этого бренда. Если при этом он посетил другие магазины по пути следования, то можно оценить качество "стоперов" у каждого магазина на пути следования, которые помогли привлечь внимание. Таким образом, анализируя данные и выявляя "якорные" места посещения, девелопер может выстроить систему "стоперов", активизировать рекламные акции у арендаторов, расположенных на пути к "якорным" арендаторам.

Арендаторы в сегменте "фэшн" проявляют наибольший интерес к новой технологии, на втором месте находится сегмент питания и развлечения, которые для себя не сформулировал механизм использования данных и их отличие от счетчиков. Наименьший интерес проявил сегмент бытовой техники и электроники. Это связано с рядом факторов. Крупные сети перестают воспринимать ТРЦ, как магнит притяжения трафика. Электроника сама по себе является магнитом. К тому же активность и поведение покупателей сети БТиЭ уже несколько лет высчитывают путем онлайн продаж.

Востребованность геолокации в сегментах ритейла



Система также позволяет выявлять влияние всех рекламных компаний на запеленгованного посетителя, сравнивая трафик движения, время остановок с географией информационно-рекламных размещений.

Развитие покупок через приложения станет платформой к виртуальным покупкам будущего, когда посетитель сможет сделать виртуальную экскурсию, а в дальнейшем просматривать виртуальные шоу-румы магазинов. В 2010 году сегмент электроники внедрил продажи расширенного ассортимента за счет выбора продукции через компьютер в магазине, резко нарастив ассортимент. Эти технологии будут внедрять и в других сегментах, с привлечением визуально-виртуальных просмотров ассортимента в магазинах. С годами арендуемые площади будут уменьшаться по размерам, предлагая виртуальный просмотр товаров. Выиграет от этих решений и девелопер, который получит более высокую прибыль с арендных ставок.

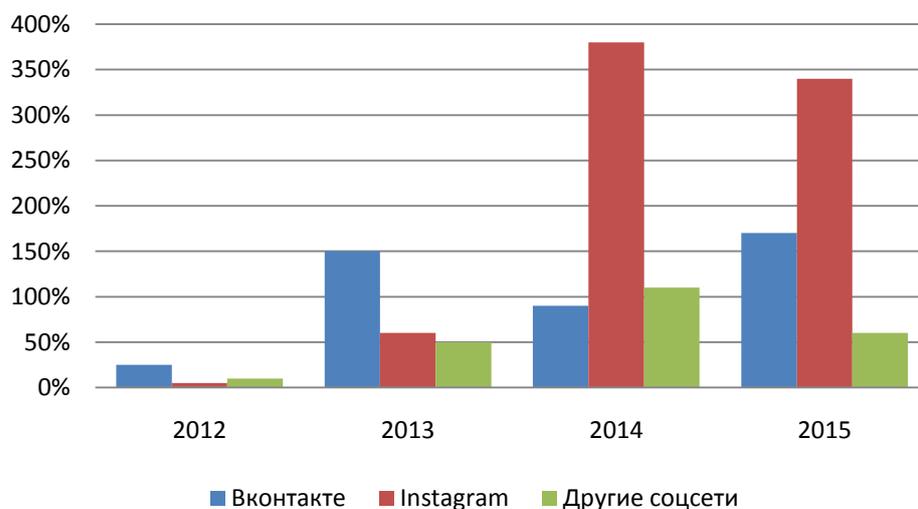
Рекомендации

- ритейл должен стимулировать девелопер внедрять эффективные инструменты, обосновывая возможность повышать продажи и привлекать трафик на базе полученных данных;
- данные геолокации позволяют арендаторам отстраивать свои программы и акции от поведения посетителей и времени, проведенного в их магазинах;
- данные поведения в магазине способны улучшать мерчандайзинг, взаимодействие брендов внутри магазина, исходя из траектории движения посетителей;
- предлагая посетителям бонусы и акции через приложение в телефоне, ритейл и девелопер раньше других игроков сформируют лояльность покупателя к высокотехнологичным покупкам

Социальные сети - нереализованный ресурс

Из десятки опрошенных сетей регионального и федерального уровня, не нашлось ни одной, кто бы пренебрег ролью социальных сетей. На сегодня более 90% игроков рынка имеют свои страницы в различных социальных сетях. Многие из них сегментировали активность по видам соцсетей и их возможностям от "Одноклассников" до Instagram.

Рост посещений в соцсетях групп ритейла и ТРЦ



Наиболее активно игроки рынка работали в соцсетях во второй половине 2014 года, когда стало ощущаться снижение спроса. Если в 2013 году ритейл и девелоперы были активны в российской сети "ВКонтакте", где прирост составил 150%, то в 2014 году активизировались в Instagram - прирост 380%. При этом, игроки условно поделили между собой соцсети. Девелоперы освещали свои мероприятия в Instagram, где важна была визуальная составляющая. Ритейл нуждался в информационном продвижении своих акций, поэтому наиболее активен был в "ВКонтакте". Тем не менее, американская соцсеть также востребована у арендаторов, поэтому ее выход в лидеры в 2014 и первом квартале 2015 года закономерен. По нашим прогнозам до конца 2015 года прирост посещений в этих двух сетях будет постоянно расти, при сохранении лидерства Instagram. Индекс активности двух лидирующих соцсетей по-прежнему имеет нереализованный потенциал и составляет лишь 8-10%.

Все игроки формируют информационную доску в соцсетях, считая такой подход единственно возможным. В результате компании ставят себя в категорию высокой конкуренции, поскольку через соцсети проходит огромный поток информации. Например, "ВКонтакте" новостная лента двигается у большинства пользователей каждые 3-6 секунд в силу большого числа групп, на которые он подписан. В результате узнать об акции он может только зайдя в группу ритейла или девелопера. Этим объясняется низкий процент заходов в группы.

Третью строчку популярности делят между собой "Одноклассники", Facebook и Twitter. В этой тройки лидирует российская соцсеть, благодаря высокому проценту пользователей в регионах и малых городах. Второе место занимает Twitter, который используется в качестве коротких объявлений и размещениях одного фото к ним. Он ориентирован на middle класс и тинейджеров в городах от 600 тыс населения.

На сегодняшний момент игроки на занимаются поведенческим анализом потенциальны посетителей через соцсети. Не анализируется должным образом реакция на мероприятия, акции и предложения. Полученные данные воспринимаются, как жалобы и предложения. В первую очередь это связано с инвестициями и необходимостью создавать отдел по работе в соцсетях и других виртуальных площадках.

Рекомендации

- распределить информацию по видам соцсетей. Для один эффективно продвигать визуальные, для других информационно-текстовые данные;
- учитывать социальную, гендерную и возрастную группы в каждой сети при подаче информации;
- создать историю-сериал в соцсети в формате ведения блога "шопоголика", "тайного покупателя", любителя розыгрыша" как варианты. Если подписчик соцсети не будет заходить в вашу группу, то многие акции пройдут мимо него;
- создать страницу аккаунт помимо группы и находиться в друзьях у подписчика. Это позволит подписчикам видеть новости, размещенные на аватаре со своей страницы, не заходя на вашу;
- изучать потребности и настроения пользователей на основе комментариев к вашим фото и информации. Формировать отчетность и изучать поведение в динамике. Это позволит понимать реакцию и ее скорость у потребителя при наступлении экономических кризисов.

Вывод

Когда всем игрокам очевидно, что весь 2015 год будет править оперативная стратегия, то волноваться просто нет смысла. Практически все планы составлены на 100 дней. Дальше заглядывать не имеет смысла поскольку велика роль внешнеполитических факторов от конфликта на Украине до цен на нефть. В целом все игроки для себя решили, что надеяться на быстрое восстановление спроса не стоит, поэтому роль и качество маркетинга начинает возрастать. Как известно, нас всегда толкали вперед трудности и жаренный петух. Разговоры о формировании целевого маркетинга и сближении девелоперов и ритейла шли лет пять, и если бы не кризис продолжались еще столько же.

В результате 2015 год продолжил чистку 2008 года. Рынок избавляется от перекредитованных любителей экстенсивного развития. При этом, отечественные производители товаров не получили кредитов от государства на развитие производства. Поэтому магазины открывали в ТРЦ на выгодных условиях те, кто не грешил кредитами и имел запас прибыльной прочности.

В определенном смысле развитие кризиса пошло бы на пользу и очистило ряды от неэффективных компаний, научило бы работать с потребителем более детально и адресно. В то же время кризис не даст ничего потребителю в плане доступной качественной одежды, а российские производители отложат до лучших времен развитие и расширение производства. Ожидается, что рынок покинет до 30-40% компаний, если кризис затянется до 2016 года. При этом в 2015 году будут запущены новые торговые центры, которые нельзя не открывать. Это значит, что условия арендаторов будут еще более комфортные для развития. Вопрос только в том, на что они сделают упор - экономию на ставках или увеличения продаж за счет синергии с девелоперами.