



СОБСТВЕННОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ОБХОДИТСЯ НАМ ДЕШЕВЛЕ

БУЛАТ ШАКИРОВ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ТЦ «РИТЕЙЛ ПАРК»,
УПРАВЛЯЮЩИЙ ТК «ПРАЖСКИЙ ГРАД»

Каковы отличия в системе управления торговыми центрами на западном и российском рынке?

Основное отличие, которое бросается в глаза, в том, что в западных компаниях большая часть функций отдается на аутсорсинг. Европейские ТЦ обычно держат небольшой штат, максимум 10–12 человек: управляющий, несколько его заместителей, ассистенты.

В российских компаниях пока другая ситуация. Безусловно, часть работы передается на инсорсинг: уборка, вывоз мусора, техническое обслуживание лифтов, эскалаторов. Но остальное чаще всего оставляют на инсорсинге. Поэтому и штат управления ТЦ довольно велик.

Например, в «Ритейл Парке» постоянно работают около 50–60 сотрудников — от бухгалтера до электрика.

Хотя в страну уже стали приходить крупные европейские компании с богатым опытом работы, но мы, например, пока не рискуем полностью перейти на аутсорсинг. Самостоятельное управление позволяет нанимать профессионалов, лояльных и преданных корпорации, иметь полную картину по всем ТЦ и возможность вовремя принимать любые решения. Кроме того, по полученной информации о стоимости услуг внешней УК, собственное обслуживание обходится нам дешевле.

Чем может быть полезен европейский опыт управления ТЦ?

Прежде всего это детальное закрепление функциональных обязанностей. На Западе отработан подход к арендаторам, налажена система эксплуатации центров, ведется строгий учет количества посетителей, выстроена система отчетности по каждому параметру. Кроме того, сформировано понимание бренда, отношение к рекламе, маркетинговым мероприятиям.

На каком этапе реализации проекта должна подключаться УК?

В рамках ФПК «Гарант-Инвест» мы подключаемся к проекту на самом раннем этапе. Например, сейчас компания готовится к открытию ТРК «Москворечье», и все управляющие входят в рабочую группу по развитию комплекса с нулевого цикла.

Управляющий лучше остальных понимает проблемы ежедневного функционирования ТЦ, он с ними сталкивается постоянно. Например, по строительным нормам на каждом этаже должно быть определенное число туалетов, но лишь управляющий скажет, что женских кабинок нужно делать больше. Только исходя из практического опыта, можно рекомендовать места для размещения рекламы. Этим летом были особенно актуальны мероприятия против жары и дыма: все прекрасно понимали, что в душное и задымленное помещение покупатели не пойдут.

БУЛАТ ШАКИРОВ

Окончил Московский юридический институт в 1999 г. по специальности «юрист-правовед». Имеет большой опыт управления ТЦ: с 2003 по 2007 г. — в компании «ИКЕА»: участвовал в подготовке к открытию проектов и последующем управлении магазинами ИКЕА и ТЦ «Мега» в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Нижнем Новгороде и Екатеринбурге. С 2007 г. — в ФПК «Гарант-Инвест»: генеральный директор ТЦ «Ритейл Парк» и управляющий ТК «Пražский Град».

ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ «ГАРАНТ-ИНВЕСТ»

Основана в 1993 г.

В ее составе: одноименный коммерческий банк, компании «Гарант-Трейд М» (столичная сеть из 20 магазинов шаговой доступности «Мой магазин» в Москве и области) и «Гарант-Инвест Недвижимость». Корпорации принадлежит пять ТЦ: «Ритейл Парк», галерея «Аэропорт», «Коломенский», «Тульский», «Пražский Град».

ТЦ «РИТЕЙЛ ПАРК»

Дата открытия: 15 декабря 2005 г.

Площадь (GBA/GLA), кв. м.: = 50 тыс. / = 30 тыс. Число арендаторов: ~ 60.

ТК «ПРАЖСКИЙ ГРАД»

Дата открытия: 20 июня 2007 г.

Площадь (GBA/GLA), кв. м.: = 3 тыс. / = 2 тыс. Число арендаторов: ~ 20.

В чем состоят основные сложности работы УК?

Основная проблема — это кадры. К сожалению, уже довольно долго у нас в обществе существует убеждение, что работу нужно менять каждые три года. Мы стараемся выстроить такую систему, чтобы сотрудники работали в корпорации 5, 10, 15 лет, а может, и всю жизнь. И поэтому основное требование к нашим кадрам кроме высокого профессионализма — лояльность к компании. На второе место я бы поставил аутсорсинг. При выборе подрядчика с самого начала необходимо разработать строгие критерии оценки качества его работы, чтобы потом можно было требовать их соблюдения. И, наконец, арендаторы. У нас не может быть такого, чтобы после успешных переговоров с арендатором не возникало больше никаких вопросов. Такова специфика российского рынка, и особенно ярко это проявилось в период кризиса. Проблемы могут возникнуть на любом этапе — от подготовки проекта, сроков ремонтных работ и открытия до участия в рекламных акциях.

Участвуете ли вы в маркетинговых мероприятиях совместно со своими арендаторами?

Мы проводим самые разные акции — вместе с арендаторами и самостоятельно. В ТЦ «Ритейл Парк» создан целый календарь событий: к Новому году, Дню защитника Отечества, 8 Марта, Дню Победы и др. Вот некоторые из наших мероприятий для посетителей: «Октоберфест», праздник «Божоле», праздник ледяных скульптур. Наиболее полезными для ТЦ я считаю мероприятия по увеличению посещаемости в будни, ведь в выходные дни центры не нуждаются в дополнительном привлечении посетителей. В прошлом году хорошие результаты дала акция «Веселый понедельник» по привлечению покупателей на рабочей неделе, в этом году стартует акция «Больше плюсов» в целях увеличения времени нахождения людей в ТЦ, стимулирования их на посещение большего числа магазинов и, естественно, совершение покупок.

Как вы относитесь к переходу на процент от оборота при оплате аренды?

Для ТЦ лучше работать с конкретными цифрами. Например, когда у вас подписан договор с арендной ставкой 1000 USD за 1 кв. м в год, вы точно представляете себе доход, который ТЦ покажет по итогам года, и можете планировать расходы. А если вы говорите о проценте от оборота, то вступаете в область прогнозов. Особенно это сложно для девелоперов, которые привлекают дополнительные инвестиции.

Какие антикризисные меры были приняты на вверенном Вам объекте? Что изменилось за последний год?

Мы использовали этот период чтобы наладить более тесное партнерское общение с арендаторами, выстроить систему обмена информацией. Довольно давно у нас существует традиция проведения ежемесячных встреч, я ввел на них систему своеобразного отчета администрации перед арендаторами. Кроме того, эти встречи удобно использовать, чтобы решить какие-то сложные вопросы:



БУЛАТ ШАКИРОВ

обсудить технические проблемы, договориться о проведении совместных акций и др.

Кризис вынудил нас в очередной раз поработать над издержками, оптимизировать затраты. Это дало повод проанализировать и рекламную политику. Наконец, был пересмотрен круг вопросов, связанных с внешними поставщиками услуг. Конечно, мы старались сохранить наших партнеров, но тем не менее тщательно проанализировали, на каком уровне нам оказываются услуги. Кроме того, многие компании на условиях долгосрочного контракта смогли предоставить дополнительные скидки без потери качества. Все это дало свои результаты. Хотя я не могу сказать, что эти меры принесли значительную экономию, скорее заставили нас снова все проверить и провести работу над ошибками.

Что, по Вашему мнению, необходимо сделать, чтобы повысить посещаемость и доходность вверенного Вам объекта?

Учитывая конкурентное окружение и открытие в сентябре гипермаркета электроники *Media Markt* в «Ритейл Парке», мы намерены увеличить количество бесплатных автобусов от станций метро и больше вовлекать ретейлеров в маркетинговые акции, проводимые в ТЦ. Кроме того, мы внедряем более высокие стандарты качества обслуживания покупателей в наших ТЦ и совместно с арендаторами планируем запустить общую программу обучения сотрудников. Известно, что там, где применяются подобные программы, заметно возрастает популярность торгового объекта, его посещаемость и продажи. **М**