



# РИТЕЙЛ

## в большом городе

# Как не сойти с ума, работая в ритейле?

В прошлом году сегмент торговой недвижимости по всей России серьезно лихорадило – вводились ограничения, торговые центры закрывались, ситуация была крайне изменчивой. Никто не был готов к такому динамичному развитию событий, и не знал рецепта – как и что делать.

Ситуация напоминала военное положение. Нужно было принимать правильные решения и действовать быстро. Но на практике реализовать такую схему очень сложно – исходные координаты постоянно менялись, и нам приходилось каждый день сверять часы и актуализировать свои решения.

Чтобы не погрузиться в хаос, мы выработали четкую стратегию, которая позволила мне и моей команде выиграть эту «войну» и стать сильнее. Главное – эти правила универсальны, и их можно применять в любой нестандартной ситуации.

### **Работайте со своей командой**

С такой ситуацией невозможно справиться в одиночку. Поэтому первое, что нужно сделать, – мобилизовать свою команду, объяснить текущую ситуацию и вместе поставить цели. Только ориентируясь на общие задачи, можно добиться результата. Вы должны стать опорой для своей команды, а ваша команда – поддержкой для вас.

### **Иницилируйте диалог!**

Далее нужно выстроить конструктивный диалог со всеми участниками процесса – в нашем случае, это собственники торговых центров и арендаторы. Они должны чувствовать свою вовлеченность и со своей стороны предпринимать действия для поддержания объекта и отрасли.

### **Развивайте коммуникацию внутри команды**

Один из основных источников силы – своеобразная связь «тыла с фронтом». В этот момент необходимо наладить хорошую коммуникацию внутри своей команды. Четкое разделение обязанностей и постоянный обмен информацией между департаментами приводит к тому, что каждый усиливается по своему направлению и становится более эффективным. Развивайте вовлеченность support департаментов – они поддерживают бизнес и дают им возможность не отвлекаться от своих основных задач.

### **Вдохновляйтесь и вдохновляйте!**

Очень важен настрой руководителя. Он, как и главнокомандующий, должен быть в хорошей форме и задавать боевой настрой своей команде. Во время пандемии у меня была возможность работать из офиса, и каждое утро мы проводили рабочие совещания в зуме. Эти совещания, когда из окна вид на Сити, все видят «бизнес жизнь» в основном офисе, вдохновляли коллег на работу и поиск креативных решений для сложнейших задач!

### **Анализируя настоящее, планируйте будущее**

Параллельно с анализом текущей ситуации, нужно продумывать стратегию дальнейшего развития. В ритейле, при его высокой динамичности, мы постоянно корректировали свои планы и разрабатывали новые способы для достижения результатов. Без поставленных целей и проработки будущего, можно забуксовать и не продвинуться дальше. К тому же планирование будущего дает психологический комфорт – вы как бы этим говорите: «Будущее есть, и оно может быть прекрасным».

### **Переключайтесь!**

Постоянно думать о проблемах – 100% путь сойти с ума. Надо уметь переключаться и с новыми силами возвращаться к поиску решения. Параллельно с боевыми бизнес-действиями мы запускали новые образовательные программы, задействовали сотрудников в корпоративных мероприятиях. Мы управляем проектами в 13 городах России, и мы сняли видеоролик, в котором рассказали, как выстраиваем свою работу. Было прямое включение сразу из всех регионов! Это отличная психологическая перезагрузка для сотрудников позволила отвлечься и накопить силы!



Помните, война не вспыхивает внезапно – она назревает. Пандемия только ускорила наступление тех событий в ритейле, которые мы наблюдали до 2020 г.

Онлайн-ритейл и так находился в стадии роста, некоторым игрокам, которые в свое время развивались без четкой стратегии, нужна была оптимизация сети и бизнеса. Сильные игроки искали новые возможности для роста.

**Мой совет:** в любое время отслеживайте современные тренды, анализируйте бизнес, думайте и вовремя внедряйте все необходимые решения! И тогда вам ничего не страшно!

# РИТЕЙЛ в большом городе

## Арендаторы ищут не квадратные метры, а коммерческий успех

«Это невозможно, кроме Невского проспекта они ничего не будут смотреть!». Убеждали меня коллеги, когда я предложила рассмотреть «Дом мод» для открытия первого флагмана Uniqlo в Петербурге в формате стрит-ритейла. «Дом мод» визуально напоминал мне Uniqlo в Европе, и я предчувствовала, что объект идеально подойдет бренду. И не ошиблась, когда они увидели здание, сразу согласились. Для всех было удивительно – как это возможно, они же хотели совершенно другого?

Но на самом деле арендаторы хотят только одного - коммерческого успеха. И задача консультанта – создать такие условия, при которых они его достигнут, независимо от того, совпадают ли эти условия с первоначальным запросом или нет. Зачастую арендаторы при

формировании запроса могут не учитывать все имеющиеся опции и специфику потребления в локации, особенно в новом для них регионе. И консультанты должны составить выигрышную комбинацию, понимая бизнес клиента, объекты и текущий рынок.

Главная ошибка – на 100% ориентироваться на запрос ритейлера. Конечно, 90% сделок проходит в понятных стандартах, обозначенных брендом. Но есть сделки-жемчужины, которые и являются показателем настоящего брокера, меняют рынок и задают новые тренды.

В 2005 я предложила «Триал-Спорт» открыть розничный магазин в ТРЦ «Гранд Каньон» в Петербурге – одна из моих первых сделок в Colliers. Бренд прекрасно развивался в оптово-розничном формате, у них был свой шоу-рум, налажены коммуникации с сетями для сбыта товара. И собственник не понимал выгоды от выхода в ТРЦ. Но я смогла убедить его, что есть большая часть потенциальной аудитории, которая принимает решение о покупке прямо в ТРЦ и не проводит анализ лучшего предложения в интернете. И эту аудиторию они могут получить в ТРЦ. Магазин до сих пор работает, а бренд успешно развивается в рознице.

### Консультировать профессионалов может только суперпрофессионал.

Сегмент ритейла невероятно динамичен, ритейлеры активно расширяют свои сети как в России, так и за рубежом. А это значит, они качественно разбираются в рынке. И мы можем быть по-настоящему полезными, если предложим те возможности и решения, которые не видят бренды. Сначала мы отвечаем на вопрос, кто из брендов будет максимально востребован в данной локации и проекте. И далее, если команда профессиональна, она найдет способы показать пути коммерческого успеха арендаторам. На моей практике, 90% тех арендаторов, которые мы изначально хотели видеть в ТРЦ, открывались, даже если в процессе переговоров отказывались от проекта много раз.

### Развивайте профессиональную интуицию.

Каждый человек обладает интуицией, и это вовсе не мистика! Интуиция формируется на основе той информации, которая уже была когда-то получена, но не дошла до сознания. Есть различные техники тренировки интуиции, и этим нужно обязательно заниматься!

Интуиция позволяет разглядеть потенциал для брендов на самом начальном этапе создания проекта. Мы стали первыми консультантами, которые начали работать в городах с населением 300 тыс. человек, развивать их и приводить крупные федеральные и международные бренды. Мы создавали продукты, через которые сети, даже не имея таких планов, впоследствии успешно выходили в новые для себя регионы.



Мы открыли первую ZARA за Полярным кругом в Мурманске, привели H&M в Архангельск. Когда в 2016 г. мы стартовали с проектом в Грозном, большая часть ритейлеров, которые сейчас уже имеют подписанные контракты, даже не рассматривали этот регион. Мы видим будущее ритейла – именно так проявляется профессиональная интуиция, основанная в первую очередь на знании и информированности.

### Отслеживайте изменения брендов.

Ритейл очень быстро развивается, и зачастую консультант не успевает отслеживать все изменения и поэтому мыслит старыми понятиями и форматами. Я много раз встречала ситуацию, когда предпочтение отдается бренду, который потерял свое преимущество, только потому, что брокер не отслеживает изменения и живет вчерашним днем. Причем в прямом смысле, потому что ритейл меняется каждый день.



Консультанты ритейла – счастливые профессионалы, которые имеют возможность постоянно получать объективную оценку своей работы. При создании ТЦ – это коммерческий успех проекта, в работе с арендаторами – это товарооборот, который они генерируют в сданных вами квадратных метрах.

Ведь главная цель нашей работы – это квадратные метры вашего успеха!

# РИТЕЙЛ

## в большом городе

### Как подготовиться к запуску торгового центра?

Что для вас счастье? Конечно, каждый по-своему ответит на этот вопрос, но уверена для многих, как и для меня, счастье в простых вещах. В эмоциях и впечатлениях, которыми мы наполняемся каждый день и которые хотим разделить с близкими и дорогими нам людьми. Приятная болтовня с подружкой за чашкой кофе, покупка новых туфель...

Сегодня торговый центр – уже не просто место для шопинга, а «центр впечатлений». Поэтому при запуске нового проекта основная задача управляющей компании – сформировать эмоции от взаимодействия с торговым центром. А для

этого – впечатлить и вдохновить всех, кто принимает участие в этой непростой работе. Вдохновить команду на поиск лучшего решения для проекта каждый день, вдохновить арендаторов – на создание уникального магазина для посетителей этого ТЦ, вдохновить местные сообщества – на поддержку и помощь в создании проекта, и, наконец, вдохновить посетителей – на желание снова и снова возвращаться в торговый центр.

В любые времена запуск торгового центра – сложная и ответственная работа. Каждый год наша команда помогает в открытии торговых центров, и 2021 год – не исключение. В этом году мы уже открыли вторую очередь ТРЦ FORUM в Улан-Удэ, и до конца года готовим еще несколько проектов в различных регионах России: ТЦ «Оранжевая» в Нефтеюганске, ТРЦ «Грозный Молл» в Грозном и 1 очередь ТЦ в составе МФК «Арсиб Таур» в Тюмени.

#### Выделяйте достаточный профессиональный ресурс для коммуникации с арендаторами

Очень часто девелопер, инвестировав огромные деньги в реализацию проекта, экономит на выделении ресурса для выстраивания эффективного взаимодействия с арендаторами. На практике – это очень сложная работа, как правило, в проекте представлены 100-200 арендаторов, и очень важно уделить внимание каждому. Для успеха проекта нужно сформировать клиентский опыт со стороны арендаторов, иметь с ними постоянную эффективную запланированную коммуникацию и оперативно решать все возникающие вопросы. Если арендаторы будут позитивно настроены к ТЦ и УК, они действительно сделают все возможное для создания своего лучшего магазина в этом объекте.

#### Планируйте и выделяйте время для глубокого вовлечения команды запуска проекта в общие цели

Исключительно каждый должен понимать концепцию, главные фишки проекта и на какую аудиторию он ориентирован. Понимая это, все подразделения – от маркетинга до службы эксплуатации – по-другому смотрят на свои задачи. Маркетинг – привлекает именно тех посетителей, для кого ТЦ подготовил интересные товарные предложения. Служба эксплуатации – прилагает максимум усилий, чтобы сделать ТЦ комфортным и удобным для посетителей. Мой любимый пример – как и какой крючок повесить в туалете. Если специалист понимает общую задачу, то, выполняя работу, он будет думать о посетителе ТЦ. Если он неудобно расположит крючок, то девушка, а возможно это модница с красивой сумкой, может не вернуться в ТЦ, что негативно скажется на его посещаемости и, как следствие, товарообороте. И именно из таких, казалось бы, мелочей складывается впечатление от проекта и от работы его УК.

Выстраивайте диалог с местными властями и сообществами, чтобы создать впечатление о проекте

Сейчас торговый центр – это не просто место для шопинга и проведения досуга, а инфраструктурный объект, выполняющий

различные функции, в том числе социальные. Привлечение местных властей и профессиональных сообществ позволяет наладить открытую и эффективную коммуникацию между всеми участниками процесса. Если они будут вдохновлены проектом, также как и вы, то смогут поддержать вас в реализации проекта, благодаря чему вы создадите еще более качественный продукт для посетителей.

#### Не расслабляйтесь после открытия, как бы этого не хотелось

Именно после запуска ТЦ начинается самая ответственная работа. Посетители сформировали свои впечатления о проекте – и в чем-то они могут быть негативными. Поэтому у вас заранее должен быть план, кто будет отслеживать и работать с негативным опытом клиентов. Не дайте мелким недоработкам разрушить результат вашей титанической работы. Вспомните свой опыт, полученный в гостиницах и ресторанах. Некоторые отработывают неприятные ситуации так, что вы восхищаетесь их отношением и рассказываете друзьям, а некоторые – теряют клиентов навсегда. Также с торговыми центрами – не бывает идеальных открытий, всегда есть недоработки. Но от того, как вы выстроите коммуникацию с посетителями, как будете формировать положительные впечатления от взаимодействия с ТЦ, зависит будущее проекта.



В этом году нам предстоит много интересной и ответственной работы. Мы уже вдохновлены открытием второй очереди ТРЦ FORUM в Улан-Удэ, где успех проекта нашел подтверждение в виде высоких товарооборотов арендаторов и популярности у жителей города.

Совсем скоро, 14 августа, откроется ТЦ «Оранжевая» в Нефтеюганске. Команда запуска, вооруженная профессионализмом и отличным настроением, готовится к вылету на место. Каждый день мы ищем новые, лучшие решения для наших проектов, и надеемся, что они впечатлят и порадуют наших дорогих посетителей!



# РИТЕЙЛ

## в большом городе

### Мы в профессии – *это наши проекты*

«Какие у нас есть гарантии, что вы выполните работу качественно, не поменяете команду и не размоете усилия работой по другим проектам в самый ответственный момент?» Это стандартные вопросы, которые задают нам клиенты при подписании контракта на эксклюзивный брокеридж, но, к сожалению клиентов, ни штрафов, ни материальной ответственности нет ни в одном договоре на эксклюзивный брокеридж.

Единственное, чем может руководствоваться клиент при выборе консультанта, - его реализованные проекты, репутация и опыт работы с другими игроками рынка.

Найти действительно «своего консультанта», создать надежное и долгосрочное партнерство – очень ответственный процесс. На основе своей профессиональной экспертизы я выделила три пункта, которые помогут клиенту определить, что именно этот консультант - надежный партнер и соратник, который доведет вас до цели.

#### Текущие клиенты привлекают консультанта для реализации нескольких последовательных этапов по проекту

Если клиент, работая с консультантом, выбирает его для реализации нового этапа проекта, - он на 100% доверяет своему партнеру. Это означает, что компания имеет полную экспертизу и все необходимые сервисы высокого качества, которые передает от одного проекта к другому. Брокеры имеют успешный опыт взаимодействия с различными направлениями внутри своей компании - консалтингом, маркетингом, архитекторами, командами пилотажа, управляющими - и могут оперативно подключаться к решению различных задач, что в свою очередь приводит к созданию качественного продукта.

#### 2. Консультант сохраняет эксклюзив в сложной экономической ситуации

Нет лучшей проверки профессионализма, чем работа в кризис. Во время кризисов многие проекты меняли свои команды в связи со сложными экономическими условиями. Если консультант сохраняет эксклюзивный контракт в такие периоды и проходит с клиентом весь этот сложный путь, это говорит о его возможности работать в любых самых сложных обстоятельствах. Если о результатах работы в текущем кризисе говорить еще рано, то можно посмотреть, как компания прошла кризис 2014-2015 года и смогла ли сохранить эксклюзивы.

#### 3. Стабильный состав команды

При выборе партнера особое внимание обращайте на команду, с которой вы будете непосредственно работать. Очень важен практический опыт сотрудника и какое время он работает именно в этой компании. Стабильность команды – гарантия того, что проекты, на которые вы ориентировались при выборе партнера, были реализованы конкретно этими профессионалами.

Мы в профессии – это в первую очередь результаты нашей работы и наша репутация, которую мы скрупулезно выстраиваем каждый день. Каждое наше решение и наш подход к запросу клиента определяют нашу репутацию. И я всегда с особой гордостью рассказываю про наши достижения и о том, как мы добиваемся успеха для наших клиентов. Особое удовольствие работать над проектами в течение долгого времени, когда ты отслеживаешь весь путь создания проекта и благодаря этому в любой момент можешь подключиться к решению вопроса и предложить наилучший вариант.



#### Примеры долгосрочных проектов Colliers



##### ТРК «Мурманск молл» с 2010 года

консалтинг, эксклюзивный брокеридж, управление, сохранение контракта после смены собственника и в 2020 г. – заключение одной из знаковых сделок на рынке торговой недвижимости - первый «Стокманн» в Заполярье



##### ТРЦ «РИО» в Петербурге с 2011 года

корректировка концепции, эксклюзивный брокеридж, первый контракт на управление, второй контракт на управление



##### ТРЦ FORUM в Улан-Удэ с 2015 года

эксклюзивный брокеридж, управление, создание концепции второй очереди, разработка дизайна интерьеров, брокеридж и открытие второй очереди



##### ТЦ «Сказка» с 2016 года

создание концепции, эксклюзивный брокеридж, подготовка к открытию, управление



##### ТРЦ «Грозный молл» с 2015 года

создание концепции, эксклюзивный брокеридж, продолжение следует...

Что позволяет Colliers предоставлять услуги высокого качества, благодаря чему наши клиенты из года в год выбирают именно нас?

Colliers – консалтинговая компания полного цикла, у нас есть все бизнес-линии, необходимые для качественной реализации торгового проекта – от консалтинга до управления. Департамент управления был создан в 2012 году, а в 2016, пройдя все кризисы, укрепил свои позиции на рынке, благодаря объединению под одним менеджментом с направлением брокериджа.

Colliers имеет стабильную сработанную команду брокеров торговой недвижимости. Сейчас средний арифметический срок работы сотрудника команды ритейла в Москве составляет 8,5 года, Петербурге – 10 лет.

Мы внимательно следим за возможностями для роста команды и планируем совместное развитие коллег. О наших сотрудниках и возможностях, которые предоставляет Colliers для профессионального роста, читайте в нашей следующей статье.

# РИТЕЙЛ

## в большом городе

### Может ли команда звезд быть звездной командой?

Я задумалась над этим вопросом после просмотра нескольких интервью руководителей консалтинговых компаний. Рассказывая о бизнесе, они в том числе поделились мнением, какой вид коллектива оптимален для достижения успеха. По сути, есть два типа корпоративных культур, отличающихся по принципу взаимодействия. Первый – культура, где главной ценностью является командное единство, общие цели и взаимоподдержка. Во втором случае основной драйвер – лидеры, и успех компании складывается из их достижений.

Но что лучше для бизнеса – команда звезд или звездная команда? Считается, что структура «мы равно команда» максимально совершенна, тогда как коллектив, который опирается на лидеров и их амбиции, не позволяет задействовать потенциал всех сотрудников.

Я согласна, что в 90% случаев команда звезд не равно звездная команда. Но в то же время я уверена, что на практике можно достичь равенства между этими понятиями. Да, это сложный процесс и требует от руководителя максимального вовлечения и реализации специальных подходов.

Я прошла в Colliers длинный карьерный путь, и когда в 2013 возглавила департамент ритейла в России, я сформулировала для себя стратегически важную задачу. Создать лучшую команду на рынке торговой недвижимости, которая будет предоставлять услуги высочайшего уровня и участвовать в реализации мегапроектов в России, не уступающих по качеству наиболее профессиональным ТЦ в мире.

Когда планируете что-то глобальное, представьте это в мельчайших деталях. Итак, какими сверхспособностями должны обладать супергерои ритейла? Работа в сверхвысоком темпе, быстрое переключение между задачами с сохранением качества их выполнения и успешное лавирование между разноплановыми задачами. И чтобы они уживались вместе и реализовали свой потенциал, их руководитель и наставник в первую очередь должен быть требователен к себе и задавать высокую планку.

Моя история - мой личный рост через возвращение звезд и создание команды. И сегодня, когда я могу с уверенностью сказать, что команда ритейла Colliers – настоящий звездный десант, я хочу поделиться своим рецептом создания звездной команды.

#### Ищите «своих» потенциальных звезд

Мой совет – не берите готовых звезд, ищите высокопотенциальных и амбициозных кандидатов, которые станут вашими будущими звездами. Подключайте свою профессиональную интуицию, которая



поможет вам разглядеть будущих лидеров отрасли. Несмотря на узкоспециализированность и сложность отрасли, на рынке достаточное количество профессионалов, которые при правильном наставничестве и помощи смогут заблестеть на небосклоне ритейла!

#### Инвестируйте свое время и знания в будущих звезд

Создание звезд и звездной команды – это масштабная и ответственная работа, которая требует максимального участия руководителя. Инвестируйте ваше персональное время и энергию на передачу знаний, создавайте условия и мотивацию для развития и роста будущих звезд. Личное участие, поддержка и наставничество – основа для создания звездной команды.

#### Вовремя отпускайте звезду в самостоятельную профессиональную жизнь

Ценности компании Colliers – свобода, ответственность, справедливость. И они идеально применимы к работе со звездами. Очень важно понять момент, когда вы должны ослабить свое наставничество, довериться и отпустить звезду в свободную профессиональную жизнь. В этот момент они уже готовы к работе над масштабными проектами, которые предоставляют большую степень свободы, – они сами принимают важные решения и несут за них ответственность.



Звездная команда – это высокий уровень профессионализма, крутые проекты, креативные решения в самых различных ситуациях, во время роста рынка и в кризисных моментах, и, наконец, звездная команда – это стабильная и слаженная совместная работа.

Как я писала в предыдущем посте, среднеарифметический срок работы коллег в команде ритейла в Москве составляет 8,5 лет, Петербурге – 10 лет, для каждого из них это большая часть рабочей жизни, и все они стали звездами, именно работая в Colliers.