

inquiry

MARKET
RESEARCH



CENTRA HANDLOWE
od (nowa)

2019



Wstęp

Ostatnie lata to dla sektora handlowego okres wyjątkowo dynamicznych zmian. W 2018 roku największe marki handlowe w USA zamknęły łącznie niemal 6.000 swoich sklepów. Z roku na rok liczba takich zdarzeń rośnie i w perspektywie 7 lat prognozowana jest likwidacja kolejnych 75.000 lokali. Sears, JC Penny, Victoria's Secret, Office Depot, Abercrombie & Fitch, Walmart czy Macy's to tylko niektóre z nich. Reprezentują różne branże i segmenty cenowe. Skala zamknięć jest tak duża, że coraz częściej czyta się o „retail apokalypse”, która dla wielu centrów handlowych w USA już okazała się fatalna w skutkach. Zmniejszenie odpowiedzialności z uwagi na brak kluczowych najemców, spadek obrotów istniejących najemców i renegocjacje przez nich stawek czynszów oraz trudności z zapelnieniem wolnych powierzchni doprowadziło wiele obiektów do upadku.

Powyższy scenariusz obserwowany jest również w Wielkiej Brytanii. Według danych Centre for Retail Research, w 2017 roku na Wyspach zamknięto około 5.800 sklepów. Jako główną przyczynę uznano wzrost udziału zakupów online oraz niedostosowanie do zmieniających się warunków rynkowych wielu marek o rozbudowanej sieci sklepów stacjonarnych. Co więcej, chociaż gospodarka Wielkiej Brytanii nadal rośnie pomimo niepewności związanych z decyzją o opuszczeniu UE, to sektor handlowy dodatkowo zмага się z rosnącymi cenami produktów importowanych, co jest konsekwencją spadku wartości funta.

Rynki handlowe w pozostałych krajach Europy Zachodniej, jak Niemcy czy Francja, nie doświadczyły jeszcze masowych likwidacji sklepów, głównie z powodu niższego udziału sektora e-commerce w handlu detalicznym. Nie oznacza to jednak, że w najbliższym czasie i one nie będą zmuszone do weryfikacji listy swoich sklepów.

Zarówno skala rynku handlowego w Polsce jak i panujące na nim nastroje są inne niż w USA czy Wielkiej Brytanii. Jednak z powodu globalizacji, echo zjawisk obserwowanych w tych krajach może być odczuwalne również w Polsce (w skali adekwatnej do wielkości rynku). Już teraz spadła aktywność deweloperów, sektor e-commerce staje się coraz poważniejszym wyzwaniem dla tradycyjnych sklepów, niektóre centra borykają się ze zdecydowanym spadkiem odpowiedzialności i obrotów, a w minionych latach kilka centrów handlowych zostało zamkniętych. Poza elementami bezpośrednio związanymi ze stadium rozwoju sektora handlowego, na rynek wpływa szereg dodatkowych czynników takich jak: zmiany prawne, postęp technologiczny czy zmiany społeczne dotyczące zwyczajów zakupowych konsumentów.

Wobec zmieniających się warunków na rynku handlowym kluczowym zadaniem właścicieli obiektów handlowych staje się ich dostosowanie do zmieniających się oczekiwań otoczenia biznesowego. Silnym, czyli dobrze zarządzanym, i zdrowym, czyli odpowiadającym na potrzeby konsumentów, centrum handlowym łatwiej będzie przetrwać zmiany.

Czy „słabe i chore” centra handlowe są zatem skazane na zamknięcie?

Autorzy niniejszego raportu są przekonani, że dzięki właściwie postawionej diagnozie i opiece wykwalifikowanych i doświadczonych specjalistów, choroby, z którymi borykają się centra handlowe w Polsce są możliwe do wyleczenia.

Zapraszamy do lektury!

Spis treści

Czynniki wpływające na działalność centrów handlowych w Polsce	5
Choroby centrów handlowych	6
1. Przypadkowy tenant-mix	7
2. Brak lub niedostateczna oferta gastronomiczna / rozrywkowa	10
3. Brak współpracy pomiędzy właścicielem /zarządcą a najemcami	12
4. Słaba estetyka projektu	14
5. Mała rozpoznawalność obiektu	16
6. Narastające konflikty między interesariuszami	18
7. Kanibalizacja centrów handlowych	20
8. Centrum handlowe na granicy upadłości	22

Czynniki wpływające na działalność centrów handlowych w Polsce

Ostatnie dwie dekady to intensywny rozwój rynku handlowego w Polsce. Poprawiająca się koniunktura gospodarcza w kraju i rosnący popyt ze strony coraz bardziej zamożnego społeczeństwa sprawiły, że rosła zarówno skala jak i jakość polskiego rynku handlowego.

Analiza rynku w obecnym kształcie pozwoliła zidentyfikować czynniki, które aktualnie oddziałują na rynek i pod których wpływem pozostanie on w kolejnych latach. Większości z nich właściciele, zarządcy czy najemcy nie są w stanie uniknąć, jednak mając świadomość ich istnienia mogą się do nich dostosować.



Rosnące nasycenie powierzchni handlową

W ostatnich latach nowoczesne zasoby handlowe w kraju powiększały się średnio o 450.000 m² nowej powierzchni rocznie, a Polska nadal należy do wiodących krajów w Europie pod względem aktywności budowlanej w sektorze handlowym. Aktualnie średnie nasycenie powierzchni handlową w Polsce szacuje się na poziomie niewiele ponad 300 m² na 1.000 mieszkańców, co nieznacznie przekracza przeciętny wskaźnik nasycenia w Europie. Z kolei w największych aglomeracjach wartość ta szacowana jest średnio na 660 m² na 1.000 mieszkańców, z najwyższymi wynikami odnotowanymi we Wrocławiu i Poznaniu (odpowiednio 954 m² i 863 m²).



Starzejące się zasoby handlowe

W ciągu 25 lat rozwoju rynku centrów handlowych w Polsce powstało 12 mln m² powierzchni w centrach handlowych, parkach handlowych i outletach. Obecnie już około 55% istniejących nowoczesnych zasobów handlowych ma co najmniej 10 lat a w kolejnych latach do grupy „nastolatki” dołączyć będą obiekty handlowe zrealizowane w okresie 2009-2013, kiedy na rynek dostarczono rekordowe ponad 3 mln m² nowej powierzchni handlowej. Przy prognozowanej na kolejne lata rocznej podaży na poziomie około 350.000 m², udział starszych centrów handlowych w strukturze wiekowej zasobów handlowych będzie coraz wyższy.



Rosnąca popularność e-commerce

Pomimo dominującej roli handlu tradycyjnego w Polsce, sektor e-commerce rozwija się w bardzo szybkim tempie, a odsetek kupujących online z roku na rok rośnie. Szacuje się, że w minionych latach wartość sprzedaży online rosła o około 20% rocznie, chociaż nadal udział sektora e-commerce w handlu detalicznym to wg *Admitted Report 2018/2019* jedynie 7%. Zgodnie z szacunkami SAP zakupy online robi już 15 mln Polaków, jednak w porównaniu z innymi krajami polscy konsumenci są mocno przywiązani do tradycyjnych kanałów sprzedaży. W oparciu o *SAP Consumer Propensity Report* niemal połowa konsumentów w Polsce chciałaby mieć możliwość przetestowania produktów w fizycznym sklepie przed zakupem.



Zmieniające się preferencje konsumentów

Na całym świecie zachowania i preferencje konsumentów dość szybko się zmieniają, i Polska nie jest tu wyjątkiem. Podstawowe czynniki to rozwój technologii, digitalizacja, wzrost zamożności społeczeństwa, zmiany demograficzne, presja związana z ochroną środowiska, a także zmieniająca się hierarchia wartości. Wiele osób nie chce już nieograniczonego niczym wzrostu konsumpcji – zaczynają kupować produkty i usługi tych firm, które stawiają na zrównoważony rozwój, prawa człowieka i inne ważne kwestie społeczne. Na rynek pracy wchodzi Generacja Z, czyli ludzie urodzeni po 1995 roku, którzy nie znają świata bez technologii. To oni będą kształtowali świat w najbliższej przyszłości. Z drugiej strony rośnie grupa osób w wieku dojrzałym, którzy coraz dłużej cieszą się dobrym zdrowiem, pozwalającym na różnorodną aktywność. I jedni, i drudzy wymuszają zmiany w handlu.



Otoczenie prawne

Najważniejszą zmianą legislacyjną, która wpływa na sektor handlowy w Polsce są przepisy nowej Ustawy o ograniczeniu handlu w niedziele i święta oraz w niektóre inne dni, które obowiązują od 1 marca 2018 roku. Zgodnie z tym prawem, w 2018 roku handel dozwolony był w dwie niedziele w miesiącu, w 2019 roku jest możliwy tylko w jedną niedzielę w miesiącu, natomiast od 2020 roku wszystkie niedziele zostaną objęte ograniczeniem handlu. Badania przeprowadzone przez Retail Institute po pierwszym roku jej obowiązywania pokazują, że największe centra handlowe wyszły z sytuacji obronną ręką, natomiast odpowiedzialność mniejszych obiektów spadła.



Rozwój technologiczny

Za sprawą postępu technologicznego w sektorze handlowym następuje szereg zmian widocznych w szczególności w zachowaniach klientów i w podejściu sprzedawców do obsługi klienta. Wobec zmieniających się oczekiwań konsumentów konieczna staje się budowa wielokanałowej strategii kontaktu z klientem w kanale cyfrowym i tradycyjnym. Wymaga to odpowiednich rozwiązań IT, w rezultacie sieci handlowe stale rozwijają narzędzia, które ułatwiają proces komunikacji klienta z marką. Jednocześnie na znaczeniu wyraźnie zyskuje omnichannel. Coraz częściej sięga się również po rozwiązania z zakresu analityki big data czy machine learning, które wspierają personalizowanie oferty dla klientów.

CHOROBY

centrów handlowych

W okresie prosperity nawet słabsze centrum handlowe jest w stanie przetrwać i dopiero okres gorszej koniunktury na rynku weryfikuje kondycję obiektu handlowego. Na reakcję jest wtedy najczęściej za późno, dlatego właśnie w okresie hossy należy na bieżąco poddawać krytycznej analizie wyniki działalności własnego centrum handlowego.

Poziom odwiedzalności i skala obrotów to jedne z podstawowych, mierzalnych wskaźników obrazujących działalność obiektu. W sytuacji, kiedy spadki tych wartości stają się częste i długotrwałe centrum handlowe zaczyna „chorować”. Istotne jest, aby nie bagatelizować objawów „choroby”. Im bardziej zaawansowane stadium jej rozwoju, tym dłuższa i kosztowniejsza może być terapia.

W dalszej części raportu prezentujemy najczęściej występujące „choroby” centrów handlowych w Polsce, przedstawiamy ich przyczyny, aby na koniec zaproponować terapię.

DIAGNOZA:

Przypadkowy tenant-mix

Analizując listy najemców niektórych centrów handlowych niemal natychmiast zauważalna staje się przypadkowość doboru najemców. Brakuje przedstawicieli niektórych branż, a obok silnych marek istnieją marki słabe, bez ugruntowanej pozycji na rynku, które odbierają sobie nawzajem klientów. Profil działalności niektórych najemców nie pasuje do centrum handlowego i można podejrzewać, że ich obecność wynika z bezwzględnego dążenia właściciela do otwarcia w pełni skomercjalizowanego obiektu. Niestety, nie służy to wynikom, gdyż konsumenci mogą nie widzieć powodu, dla którego mieliby odwiedzać centrum handlowe. Sytuacja staje się poważna zwłaszcza wtedy, gdy musi ono konkurować z innym obiektem handlowym w mieście.

PRZYCZYNA:

Brak identyfikacji grupy docelowej i brak danych o faktycznym profilu konsumenta

Przyczyn takiej sytuacji można upatrywać w braku albo w nieadekwatnym do sytuacji rynkowej określeniu profilu centrum handlowego (co pociąga za sobą błędną strategię komercjalizacji) albo w niewłaściwej identyfikacji profilu konsumenta.

Agnieszka Górnicka
Prezes Zarządu INQUIRY Sp. z o.o.



TERAPIA: Badania konsumenckie i rewizja oferty

Aby podjąć właściwą decyzję dotyczącą struktury najemców oraz odpowiedzieć na pytanie jakie marki powinny znaleźć się w konkretnym centrum, warto posłużyć się badaniami oferty handlowej na danym rynku oraz badaniami konsumenckimi.

Pierwszy czynnik, jaki trzeba wziąć pod uwagę, to charakter centrum handlowego i jego lokalizacja. Przy rosnącym nasyceniu rynku konieczne jest profilowanie obiektów z punktu widzenia roli jaką odgrywają na lokalnym rynku, a także identyfikacja profilu mieszkańców. Tenant-mix musi być dopasowany do wielkości centrum handlowego, charakteru lokalizacji i potrzeb lokalnych mieszkańców a także istniejącej oferty konkurencyjnej. Zestaw najemców będzie różny dla centrum convenience zlokalizowanego w pobliżu osiedla-sypialni, którego mieszkańcami są głównie młode rodziny, i dla dużego centrum handlowo-rozrywkowego o regionalnym zasięgu. Tutaj z pomocą przychodzą badania postaw i zachowań potencjalnych klientów, które wskazują jakie funkcje centrum handlowego są najbardziej potrzebne.

Druga kwestia to dobór takich marek, które będą dostatecznie silne by przyciągać klientów. Dzięki badaniu YouGov BrandIndex prowadzone w Polsce przez firmę Inquiry, które dostarcza informacji o pozycji marki najważniejszych najemców, w prosty sposób można porównać siłę najemców w dwóch różnych obiektach.

Tabela 1.
Przykładowe porównanie atrakcyjności zestawu najemców dwóch obiektów dla przeciętnego Polaka

Centrum A	Wskaźnik popularności marki*	Centrum B	Wskaźnik popularności marki*
H&M	24,7	Pepco	22,9
4F	22,6	Deichmann	26,2
CCC	36,3	Adidas	23,3
House	11,5	Puma	15,4
Reserved	23,1	Zara	13,0
Nike	19,7	Diverse	9,2
Tesco	26,4	Carrefour	19,7
SUMA	215,9	SUMA	140,4

*) % osób rozważających zakupy w sklepie danej sieci; dane YouGov Brandindex dla próby ogólnopolskiej, kwiecień 2019

Tabela 2.
Przykładowe porównanie profilu klientów dwóch marek z profilem klientów centrum handlowego

	Profil klienta centrum handlowego	Profil klienta najemcy A	Profil klienta najemcy B
Kobiety	65%	85%	42%
Mężczyźni	35%	15%	58%
18-24 lata	35%	45%	28%
25-34 lata	24%	22%	34%
35-44 lata	17%	18%	17%
45-54 lata	15%	12%	15%
55 lat i więcej	9%	3%	6%
Dzieci do 18 lat w gospodarstwie domowym	32%	24%	48%
Odległość profilu najemcy od profilu centrum**		10,14	14,72

** obliczona metodą sumy kwadratów

Tabela 3.
Ranking marek sportowych wśród klientów Deichmann i klientów kupujących w H&M

Grupa docelowa		
Pozycja w rankingu marek sportowych*	Obecni klienci Deichmann**	Obecni klienci H&M**
1	Decathlon	4F
2	Nike	Nike
3	Puma	Decathlon
4	4F	Puma
5	Go Sport	Martes Sport

*) ranking wg odsetka osób, które rozważają zakup w danej sieci

**) osoby, które w ciągu ostatnich 3 miesięcy zrobiły zakupy w sklepie danej sieci; dane YouGov BrandIndex, kwiecień 2019

Porównanie siły najemców na poziomie ogólnopolskim to dopiero pierwszy krok. Nawet w typowym centrum handlowym profil klienta odbiega od profilu dla ogółu mieszkańców Polski, a same centra też różnią się między sobą. Dzięki danym z badania YouGov BrandIndex możliwe jest sprawdzenie, który najemca bardziej pasuje do profilu naszego centrum pod względem wieku i płci klientów, poziomu ich dochodów czy obecności dzieci w gospodarstwie domowym.

Na tej podstawie łatwiej podjąć decyzję, który najemca jest bardziej odpowiedni w naszym przypadku. Jeśli uważamy, że profil klienta centrum handlowego jest satysfakcjonujący lub z różnych powodów nie ma możliwości jego zmiany, warto wprowadzić najemców, których profil nie odbiega znacząco od obecnego profilu centrum (najemca A w tabeli). Jeżeli jednak nowa strategia będzie zakładała zachęcenie do odwiedzin większej liczby rodzin z dziećmi, lepszym wyborem może być najemca B.

Ostatnie, ale nie mniej istotne zagadnienie to dopasowanie najemców pomiędzy sobą. Warto wykorzystać fakt, iż pomiędzy markami z różnych segmentów występują synergia i klienci określonych marek modowych preferują konkretne marki w innych segmentach. W poniższym przykładzie występuje daleko idąca synergia H&M z marką 4F, natomiast dla klientów Deichmann lepszym rozwiązaniem będzie sklep Nike lub Puma (Decathlon nie jest obecny w centrach handlowych).

Dobór najemców jest ważnym elementem strategii obiektu handlowego i w związku z tym powinien być oparty na solidnych danych.

Marta Keszowska
Leasing Manager, Retail Agency, Knight Frank



TERAPIA:

Rekomercjalizacja

W związku ze zmieniającymi się oczekiwaniami klientów oraz zmianami prawnymi ograniczającymi funkcjonowanie centrów handlowych w niedziele, ewolucja w kierunku galerii społecznościowych może być jednym ze scenariuszy przetrwania dla wielu centrów handlowych. Elementem tzw. community centre jest m.in. rozbudowana i atrakcyjna oferta gastronomiczna i rozrywkowa, która może nie tylko zwiększyć odwiedzalność obiektu, ale także wydłużyć czas jaki klienci spędzają w galerii handlowej, a często także podnieść poziom sprzedaży. W najnowocześniejszych i największych centrach handlowych sama gastronomia zajmuje nawet do 20% powierzchni centrum.

Wydaje się, że osiągnięcie takiego poziomu bez decyzji o kapitałochłonnej rozbudowie obiektu przekracza możliwości wielu starszych centrów handlowych. Należy jednak pamiętać, że jest jeszcze jedna metoda, dzięki której udział gastronomii i rozrywki można podnieść do satysfakcjonujących poziomów.

Rekomercjalizacja powierzchni jest terapią dostępną dla wszystkich (choć w różnym czasie i zakresie). Jest to proces nierzadko rozciągający w czasie. Często wynika to z różnych dat zakończenia dotychczasowych umów, jak również długotrwałych negocjacji z potencjalnymi najemcami, bądź renowacji z obecnymi najemcami. Proces rekomercjalizacji powinien rozpocząć się od weryfikacji dotychczasowego profilu centrum handlowego i profilu klienta odwiedzającego obiekt. Wynik tej analizy powinien następnie zostać wykorzystany w trakcie określania nowej strategii komercjalizacji, w której szczególnie ważne jest ustalenie docelowej proporcji poszczególnych segmentów rynku w tenant-mixie, a następnie konfrontacja z nią zgłaszanych przez istniejących najemców potrzeb dotyczących ekspansji i/lub chęci relokacji w ramach obiektu.

Należy pamiętać, że w przypadku, gdy rekomercjalizacji nie towarzyszy rozbudowa obiektu, wzrost udziału jednego sektora odbywa się kosztem innego sektora bądź sektorów. Bez względu na to w jakim stopniu zwiększenie udziału oferty gastronomicznej i rozrywkowej będzie możliwe, właściciele powinni zwrócić szczególną uwagę na jakość tej oferty.

Oferta gastronomiczna w centrach handlowych staje się dużo bardziej różnorodna. Nad sieciami fast-food i jedzeniem na wagę oferowanymi dotychczas w klasycznych food-courtach zaczynają przeważać regularne restauracje i bary. W najlepszych obiektach handlowych są to nawet kompleksy kilku restauracji reprezentujących różne kuchnie. Ponadto, sektor gastronomiczny w ofercie centrum handlowego przestał już ograniczać się tylko do fizycznych lokali zlokalizowanych w food courtach (usytuowanych

nierzadko nawet w kilku lokalizacjach w obiekcie). Gdy szukamy przewagi konkurencyjnej, w cenie są pomysły pozwalające wyróżnić obiekt spośród pozostałych w danym mieście, np. poprzez organizację popularnych wśród polskich konsumentów stref food-trucków.

Aby uatrakcyjnić ofertę centrum handlowego warto poszukać najemców spoza grona powtarzalnego w konkurencyjnych galeriach. Bardzo istotne jest poznanie rynku lokalnego i najbardziej popularnych na nim marek. Na tym właśnie została oparta komercjalizacja gastronomicznej części Centrum Praskiego Koneser w Warszawie, gdzie już niebawem otwarte zostaną wprowadzone przez agencję Knight Frank jedne z najciekawszych punktów na gastronomicznej mapie Warszawy, takie jak Syreni Śpiew, Orzo czy Azia Concept.

Zmienia się także oferta rozrywkowa istniejąca w centrach handlowych. W obiektach 3-ciej generacji strefy z kinem i niekiedy kręgielnią przekształcają się w przestrzenie przeznaczone do aktywnego spędzania czasu dla wszystkich grup pokoleniowych. Te centra 2-giej generacji, do których nie ma możliwości wprowadzenia kina, można wzbogacić o koncepcje rozrywkowe dające się zaaranżować na istniejącej powierzchni, np. kluby fitness, szkoły tańca, sale zabaw, escape roomy, itp. W miarę możliwości elementy rozrywki można również wyprowadzić poza klasyczne strefy rozrywki w centrach handlowych (czyli najczęściej ostatnie piętra), a nawet na zewnątrz budynków handlowych (np. park linowy, zewnętrzna siłownia, boisko).

DIAGNOZA:

Brak lub niedostateczna oferta gastronomiczna / rozrywkowa

Sukces centrum handlowego jest w znacznym stopniu zdeterminowany przez odpowiedni dobór najemców. Proporcje poszczególnych sektorów w tenant-mixie zależą m.in. od profilu danego centrum handlowego oraz profilu konsumenta, określonego najczęściej w czasie pierwszej komercjalizacji. Wiele centrów handlowych, zwłaszcza 1-szej i 2-giej generacji, powstało w okresie, gdy jedzenie poza domem nie było tak modne jak obecnie, wobec czego oferta gastronomiczna w takich obiektach często jest ograniczona do kilku lokali. Oferta rozrywkowa jest jeszcze uboższa (a często jej brakuje), ponieważ jeszcze do niedawna centra handlowe nie były postrzegane jako miejsca rozrywki.

PRZYCZYNA:

Zmieniające się oczekiwania klientów - od shopping centre do community centre

Dla obecnych konsumentów coraz bardziej liczy się szeroko rozumiana jakość życia. Składają się na nią wolny czas, rodzina, przyjaźń i relacje, możliwość rozwijania pasji, które stawiane są ponad posiadanie dóbr materialnych. Dzisiejszy konsument jest w stanie kupić niemal wszystkie produkty za pośrednictwem Internetu. W rezultacie, zmieniają się oczekiwania wobec centrów handlowych, które przestają pełnić rolę miejsc, w których wyłącznie robimy zakupy. Zaczyna liczyć się doświadczenie i emocje kreowane przez miejsce. W centrach handlowych coraz ważniejsze stają się być usługi dodatkowe, rozrywka i rekreacja (tzw. shoppertainment), a jakość oferty gastronomicznej ewoluuje w kierunku sprzyjającym spędzaniu czasu.

Agnieszka Górnicka
Prezes Zarządu INQUIRY Sp. z o.o.



TERAPIA:

Dialog / zrozumienie potrzeb / analiza danych

Biorąc pod uwagę fakt, że zarówno właściciel jak i najemcy pracują na wspólny sukces, powinni działać razem. Aby współpraca właściciela z najemcami przyniosła obopólne korzyści warto wykorzystać dobre praktyki, których przykłady przedstawiono poniżej.

Monitorowanie obrotów

Osoby zarządzające centrum handlowym mają dostęp do danych o obrotach większości najemców. Mogą też oszacować koszty prowadzenia sklepu, na które składają się czynsz, koszty eksploatacyjne oraz koszt personelu i ewentualnie opłata franczyzowa. Po stronie przychodów mamy realizowaną przez sklepy marżę, która powinna utrzymywać się w granicach typowych dla danej branży. Zadaniem zarządcy jest monitorowanie sytuacji najemców i rentowności sklepów, szczególnie tych, którzy nie funkcjonują w dużych, sprawnie zarządzanych strukturach albo prowadzą sklepy jako franczyzobiorcy. W dobrze prowadzonych centrach to firma zarządzająca zwykle pierwsza widzi nadchodzące trudności. Wyjściem z sytuacji może być tylko otwarta rozmowa i wspólne poszukiwanie przyczyn. Jeśli najemcy widzą, że firma zarządzająca dba o ich interesy, łatwiej o współpracę.

Obsługa klienta

Bez względu na stopień dojrzałości rynku handlowego w Polsce, obsługa klienta pozostaje piętą achillesową nawet w sklepach marek uznawanych za luksusowe. Właściciele sklepów poszukując odpowiedniego sprzedawcy konfrontują się z rynkiem pracownika a wymagania klientów w kwestii jakości obsługi rosną. Wsparciem dla najemców ze strony właściciela centrum handlowego w tej kwestii mogą być badania „tajemniczy klient”, których celem jest systematyczna i możliwie obiektywna ocena obsługi klientów. Realizując takie badanie należy zadbać o takie elementy, jak dopasowanie zarówno profilu tajemniczego klienta jak i arkusza oceny do specyfiki ocenianych marek, wybór tajemniczego klienta spośród autentycznych klientów danego centrum i zapewnienie mu szkolenia z metodologii, oraz odpowiednie skonstruowanie badania tak, aby każdy najemca był oceniany przynajmniej 3 razy w różne dni tygodnia.

Kluczowe jest komunikowanie wyników najemcom i nagradzanie najlepszych najemców i ich sprzedawców. Ponadto, wyniki badania „tajemniczy klient” mogą też być używane w komunikacji skierowanej do konsumentów, np. poprzez stronę internetową centrum, co może być dodatkowym motywatorem dla najemców. Ze szczególną ostrożnością należy natomiast komunikować niesatysfakcjonujące wyniki badania obsługi klienta. Ze względu na fakt, iż mogą być objawem problemów leżących głębiej, warto zadbać o to, by takie informacje były przekazywane tylko zainteresowanym, wraz z propozycją rozwiązań.

Rola najemców

Rola najemcy jest w tej współpracy równie ważna, co zarządcy centrum. Zadaniem najemcy jest przede wszystkim odpowiednio zaprezentowanie oferty oraz obsługa klientów. O ile obsłudze klienta poświęca się sporo uwagi, to decyzje związane z produktami i marketingiem zapadają najczęściej na poziomie centrali marki i wpływ właściciela centrum handlowego jest bardzo ograniczony. Istotną dla przyciągnięcia uwagi klientów jest witryna sklepu. Wewnątrz sklepu liczy się aranżacja produktów, informacje o promocjach czy dekoracje sezonowe. Swoistym „przedłużeniem” witryny może być również przestrzeń w ciągach komunikacyjnych, gdzie można przedstawić np. ciekawe stylizacje czy interaktywne prezentacje produktów.

Ważne jest także zaangażowanie najemców w wydarzenia organizowane na terenie obiektu. Kupony, dodatkowe zniżki czy produkty przeznaczane przez najemców na loterie stanowią dodatkową atrakcję w czasie eventów, przyciągając większą liczbę klientów. Jednocześnie daje to poczucie wspólnej pracy, a nie biernej obserwacji działań właścicieli centrum. Może to również przyczynić się do obniżenia kosztu organizacji takich wydarzeń, dzięki czemu np. częstotliwość ich organizacji może być zwiększona.

DIAGNOZA:

Brak współpracy pomiędzy właścicielem/zarządcą a najemcami

Sukces centrum handlowego zależy nie tylko od odpowiednio dobranych do potrzeb lokalnego rynku najemców, ale i od dobrej współpracy z nimi. Z perspektywy najemcy centrum handlowe odgrywa dwie ważne role – ma zapewniać im przestrzeń, w której mogą prowadzić działalność, ale także przyciągać klientów. Natomiast rolą najemcy jest sprzedaż i obsługa klientów odwiedzających centrum. Jedni i drudzy wspólnie powinni działać tak, by obroty sklepów i całego centrum były jak najwyższe, a klienci liczni i zadowoleni. Wydawałoby się, że obie strony powinny zgodnie pracować nad tym, by osiągnąć jak najlepsze wyniki, ale w rzeczywistości sytuacja w wielu przypadkach wygląda inaczej.

PRZYCZYNA:

Nierealistyczne oczekiwania stron

Gdy zaczynają się problemy z rentownością, mnożą się również wzajemne zarzuty. Powoduje to, że coraz trudniej jest znaleźć wspólny język, co przecież jest warunkiem koniecznym, by znaleźć rozwiązanie.

Urszula Łuszczyńska

Senior Technical Director, Project Management, Knight Frank

**TERAPIA:****Modernizacja**

Dla budynku istniejącego w otoczeniu konkurencyjnych obiektów, warunkiem utrzymania wysokiej pozycji na rynku jest m.in. przeprowadzanie okresowej renowacji czy remodelingu nieruchomości, zarówno w jej wnętrzu jak i w otoczeniu.

Rozpoczynając projekt rewitalizacji jeszcze zanim rozpoczniemy fazę realizacyjną należy uwzględnić bardzo wiele czynników. Oprócz analizy aspektów typowo rynkowych (sytuacja społeczno-ekonomiczna miasta, otoczenie biznesowe obiektu, istniejąca konkurencja) należy dokonać weryfikacji kwestii technicznych, w tym zgodności obiektu z aktualnymi normami w zakresie wentylacji, klimatyzacji, zabezpieczeń i systemów pożarowych, oświetlenia jak i instalacji elektrycznych, szybkiego i łatwego dostępu do informacji. Nałożenie na siebie tych elementów pozwoli na stworzenie optymalnego projektu dla konkretnego centrum handlowego. Jego konfrontacja z budżetem zaplanowanym dla całego przedsięwzięcia pozwoli określić zakres modernizacji obiektu.

Planując przebudowę, remont, czy renowację powierzchni w centrach handlowych trzeba się liczyć ze skomplikowanym i dość długim procesem otrzymywania niezbędnych pozwoleń. Już w fazie wstępnej należy dokonać analizy całej nieruchomości w zakresie zgodności (lub niezgodności) z zapisami w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego i oszacować czas na uzgodnienia z odpowiednim urzędem wymaganych warunków.

Każdy projekt wymaga grupy ludzi, doświadczonego zespołu, który rozumie potrzeby, wyzwania, cele, możliwości zarówno techniczne jak i finansowe, który potrafi rozmawiać, negocjować, znajdować kompromisowe rozwiązania pozwalające na realizację zadania. Dlatego też ważna jest umiejętność współpracy pomiędzy wybranym zespołem nadzorującym projekt a architektami, inspektorami nadzoru, osobami zajmującymi się marketingiem, agencją najmu czy samym zarządcą, a także ich profesjonalizm branżowy.

Widzimy jak ważne jest przygotowanie dobrych projektów wykonawczych w każdej z branż i ich weryfikacja przez doświadczonych projektantów, gdyż podczas realizacji modernizacji nie ma czasu na zmiany i poprawianie choćby drobnych błędów. Analiza szczegółowa dokumentacji technicznej na miejscu, sprawdzenie możliwości wykonania poszczególnych elementów renowacji przed jej rozpoczęciem jest niezbędną fazą, która oszczędzi czas poświęcony na samo wykonawstwo prac. Starsze obiekty zazwyczaj wymagają wykonania ekspertyz dotyczących konstrukcji budynku, stanu poszczególnych instalacji oraz aspektów pożarowych. W takich budynkach często występują braki w dokumentacji technicznej, co wymusza wykonanie inwentaryzacji

budynku i jego systemów już we wstępnej fazie. Na bazie wymienionych powyżej dokumentacji wybrane biuro architektoniczne przygotowuje projekt remodelingu centrum handlowego.

Celem każdej takiej inwestycji jest unowocześnienie, podniesienie komfortu korzystania z obiektu, wprowadzenie rozwiązań energooszczędnych czy sprzyjających ochronie środowiska. Przy realizacji prac modernizacyjnych przyjmowane są dwa modele, czyli zamknięcie obiektu i szybka przebudowa, lub etapowanie prac w poszczególnych rejonach centrum handlowego.

Projekt prowadzony podczas normalnego działania centrum handlowego wymaga dokładnego przygotowania, ustalenia szczegółowych harmonogramów, uzgodnienia ich zarówno z wykonawcami prac jak i najemcami, którzy będą oczekiwali szybkiego ponownego otwarcia sklepu.

W związku z tym, że realizacja prac modernizacyjnych wiąże się z utrudnieniami w normalnym funkcjonowaniu centrum handlowego, niezwykle ważne jest aby pracować nad utrzymaniem dobrych stosunków między zarządcą oraz najemcami obiektu. Z perspektywy funkcjonowania centrum istotnym aspektem jest wybór takiego terminu przeprowadzania remontu, renowacji czy przebudowy, aby zaburzenia funkcjonowania w jak najmniejszym stopniu wpłynęły na poziom obrotów najemców.

Planując zmiany w obiekcie handlowym warto rozważyć wprowadzenie elementu, który powoli staje się standardem – tzw. „zielone certyfikaty” coraz częściej spotykane są w centrach handlowych. Metody certyfikacji są dostępne zarówno dla nowych obiektów jak i dla budynków już działających (LEED for Existing Buildings; Operations & Maintenance oraz BREEAM in-Use). Z uwagi na fakt, że zużycie mediów w galeriach jest większe niż w obiektach biurowych czy magazynowych, dostosowanie infrastruktury technicznej (np. rodzaju oświetlenia, jego sterowania a także klimatyzacji) do wymogów „zielonych” certyfikatów gwarantuje niższe koszty eksploatacji.

DIAGNOZA:**Słaba estetyka projektu**

W czasach, kiedy potrzeby konsumenta tak szybko się zmieniają, a rynek staje się coraz bardziej konkurencyjny należy pamiętać o tym, że wraz z dojrzywaniem konsumentów coraz większą rolę zaczyna grać poczucie estetyki. Klimat miejsca zaczyna być ważnym czynnikiem wpływającym na decyzje zakupowe klienta. Kiedy centra handlowe zaczynają być nie tylko miejscem robienia zakupów, ale w dużym stopniu miejscem spędzania wolnego czasu, estetyka przestrzeni liczy się coraz bardziej. Niemniej ważna od klimatu miejsca jest jego funkcjonalność, czyli rozplanowanie przestrzeni. W centrach handlowych jest to tym istotniejsze, że najemcy wymagają jak najlepszej ekspozycji swojego lokalu i jak najlepszego do niego dostępu, a klienci łatwiej poruszają się po obiekcie, gdy jego „mapa” jest czytelna.

PRZYCZYNA:**Starzenie się centrów handlowych i zmieniające się upodobania konsumentów**

Rynek centrów handlowych rozwijający się w Polsce od co najmniej połowy lat 90-tych XX wieku wchodzi w fazę dojrzałości. Około 55% istniejących nowoczesnych zasobów handlowych w Polsce ma co najmniej 10 lat. To oznacza, że wiele z nich jest przestarzałych pod względem architektonicznym i wizerunkowym. Brakuje przestrzeni dla pojawiających się nowych marek i najemców, rosną także wymagania dotyczące estetyki powierzchni wspólnej. Ważne stało się nadążanie za postępem technicznym i rozwojem nowych technologii, które wprowadzają oszczędności zużycia mediów i optymalizację pracy systemów technicznych centrów handlowych. Duże znaczenie zyskują również kwestie ekologiczne.

Beata Patuszyńska
Marketing Manager, Property Management, Knight Frank



TERAPIA:

Nowa koncepcja marketingowa

Jak więc dotrzeć do klientów? Centrum handlowe to przede wszystkim klienci i najemcy. Od ich profilu uzależniony będzie nie tylko dobór działań, ale także kanałów dotarcia. Przygotowując kampanię należy pamiętać o zmianach społecznych. Współczesne centrum handlowe to już nie tylko sklepy, ale również doświadczanie i emocje generowane przez miejsce – możliwość spotkania się z innymi ludźmi, oferta rozrywkowa, osobowość obiektu mają przyciągać klientów. Dlatego ważne jest, by działania marketingowe nie były przypadkowe, ale realizowały wcześniej przyjętą strategię funkcjonowania centrum handlowego.

To jakie narzędzia marketingowe ostatecznie zostaną wybrane i w jakim zakresie zostaną zastosowane będzie uzależnione od wielkości budżetu, jakim dysponuje właściciel. Słabiej funkcjonujące obiekty, które nie mogą sprostać konkurencji ze strony dużych graczy nie mogą konkurować budżetami marketingowymi. To jeszcze bardziej pogłębia przepaść między bardzo dobrze funkcjonującymi centrami a obiektami z problemami. Dlatego agresywna i kosztowna kampania promocyjna nie będzie rozwiązaniem w tym przypadku. W zamian należy poszukać narzędzi mniej oczywistych, np. rozwiązań tymczasowych (pop-up) czy będących w zgodzie z trendami społecznymi, takimi jak m.in. akcje promujące współdzielenie, czy tworzenie społeczności wokół projektu. Można wtedy zastosować tzw. marketing szeptany, który poprzez zaangażowanie klientów przynosi rozgłos o nowych najemcach czy wydarzeniach w centrum handlowym, przy jednoczesnym niskim koszcie takiego rozgłosu.

Przy niewielkim budżecie promocyjnym szczególnie ważna jest optymalizacja kanałów dotarcia. Jeśli liczba wydarzeń organizowanych w centrum jest mała, można rozważyć rezygnację z kosztownej w utrzymaniu strony www, a komunikację przekierować z domeny na fanpage na Facebooku. Zaletą tego rozwiązania jest możliwość szybkiej aktualizacji treści, bieżące informowanie o promocjach, wydarzeniach czy zmienionych godzinach otwarcia, a przede wszystkim znacznie szybsze dotarcie do użytkowników. Warto też włączyć w promocję centrum inne narzędzia, dzięki którym możemy zwiększyć zasięg kampanii.

Na przykład w miejscowości turystycznej znacznie skuteczniejsza może być reklama umieszczona na rowerach miejskich z własnej, sponsorowanej stacji przy centrum handlowym niż zaśmiecianie przestrzeni billboardami czy np. reklamą na przyczepie samochodowej. Przyczyni się również do utrwalenia pozytywnego wizerunku obiektu wśród lokalnej społeczności, ułatwiając jej życie.

Przy rozpoczęciu pracy w słabiej funkcjonującym centrum handlowym niezwykle ważne jest, by w zespole „reanimacyjnym” od samego początku znaleźli się przedstawiciele wszystkich kluczowych dziedzin, od których zależy sprawne funkcjonowanie obiektu, w tym osoba odpowiedzialna za marketing i komunikację. Będzie ona czuwać nad tym, by powstała koncepcja, która zostanie zaakceptowana nie tylko przez właściciela czy bank, ale przede wszystkim przyszłych użytkowników, bo to oni ostatecznie zdecydują – robiąc tu zakupy lub nie – czy obiekt przetrwa. Będzie również w stanie zaplanować strategię komunikacji zmian w centrum oraz zidentyfikować tematy, które pomogą obiektowi zaistnieć w świadomości szerszej opinii publicznej oraz potencjalnych najemców.

DIAGNOZA:

Mała rozpoznawalność obiektu

Intencją każdego właściciela centrum handlowego, bez względu na lokalizację obiektu jest stanowić destynację zakupową dla mieszkańców miasta czy nawet regionu. O ile jednorazowe nakłonienie konsumentów do złożenia pierwszej wizyty w centrum handlowym jest relatywnie proste, o tyle utrzymanie zainteresowania klienta ofertą obiektu wymaga wysiłku, który powinien być włożony nie tylko w zapewnienie właściwej oferty, odpowiadającej aktualnym potrzebom klientów, ale również w marketing tej oferty. Aby osiągnąć i utrzymać satysfakcjonujący poziom odwiedzalności centrum handlowego należy dążyć do tego, aby centrum było jednym z naturalnych wyborów klienta.

PRZYCZYNA:

Wiele konkurencyjnych obiektów na rynku / niska jakość kampanii marketingowej

Należy podkreślić, że przyczyna niskiej rozpoznawalności obiektu leży nie tylko w liczbie obiektów konkurujących w danej lokalizacji. Poza tym, właściciel konkretnego centrum handlowego ma bardzo ograniczony wpływ na pojawienie się i obecność innych obiektów handlowych w mieście. Decyduje on jednak o jakości kampanii marketingowej, której niski poziom ma zdecydowanie negatywny wpływ na wyniki obiektu. Co więcej, nawet jeśli jest to jedyne centrum handlowe w mieście, konkurencją mogą być inne destynacje zakupowe lokalnej społeczności (np. targowiska), czy nawet inne formy spędzania czasu, które skutecznie odciągają klientów od centrum handlowego.

Monika Dębska-Pastakia
Partner, Chairman of the Board, Knight Frank



TERAPIA: **Asset management – kompleksowe / strategiczne zarządzanie centrum handlowym**

We współczesnym świecie asset manager to strateg śledzący aktualne przepisy prawne, ekspert od finansów, zarządzania, marketingu oraz kontaktów międzyludzkich, znawca rynkowych trendów oraz zmian społecznych, szef zespołu, który zajmuje się projektem „Centrum Handlowe”.

Asset Manager to:

- Doradca i wsparcie dla właściciela obiektu, szczególnie w przypadku słabiej funkcjonujących centrów starszej generacji, które w obliczu stale rosnącej konkurencji potrzebują skutecznej strategii działania, często wsparcia finansowego i planu wprowadzenia zmian.
- Negocjator pomiędzy właścicielem, najemcami, często również bankiem, godzący interesy wszystkich tych podmiotów i wdrażający takie działania, które w pierwszym etapie pozwalają obiektowi przetrwać, a następnie zmaksymalizować jego wartość, a tym samym zwrot z inwestycji.

- Strateg potrafiący dobrać narzędzia, które w najskuteczniejszy sposób pozwolą osiągnąć cel określony przez właściciela, oraz posiadający wiedzę, aby ten cel przededefiniować, jeśli będą tego wymagały uwarunkowania rynkowe. Wraz z zespołem definiuje strategię rozwoju centrum oraz wyznacza cele krótko- i długoterminowe. Centrum handlowe to żywy organizm, funkcjonujący w zmiennych warunkach, dlatego asset manager musi umieć zaplanować działania i przewidzieć potencjalne trudności, uwzględnić zmieniający się rynek, dopasowując strategię do zmieniającej się sytuacji.
- Lider zespołu projektowego koordynujący realizację zadań przez ekspertów pracujących dla danego centrum w zakresie komercjalizacji, zarządzania, marketingu, obsługi księgowej i prawnej. Jest również SPOC, czyli Single Point of Contact dla każdej ze stron zaangażowanych w szeroko pojęty proces zarządzania obiektem. Zintegrowanie wszystkich powyższych działań prowadzi do osiągnięcia złożonych celów.

DIAGNOZA:

Narastające konflikty między stronami

Zadaniem centrum handlowego jest zadowolenie głównych grup interesariuszy: klientów, najemców, właściciela. Klienci centrum handlowego chcą mieć poczucie dobrze wykorzystanego czasu w przyjaznym otoczeniu, miłej atmosferze, bez względu na to czy przyszły na zakupy, lunch biznesowy, spotkanie towarzyskie czy do kina. Celem najemcy jest osiągnięcie jak najwyższego obrotu i zysku oraz budowanie odpowiedniej pozycji na rynku. Właściciel natomiast dąży do osiągnięcia jak najwyższego zwrotu z inwestycji. Te trzy grupy są zależne od siebie i tworzą swoistą układankę, w której każdy element musi do siebie pasować, aby interesy poszczególnych stron były odpowiednio zabezpieczone. Niestety zdarza się, na różnych etapach rozwoju centrum handlowego niektóre elementy układanki zaczynają być pomijane, co w dłuższej perspektywie prowadzi do spiętrzenia trudności finansowo-operacyjnych.

PRZYCZYNA:

Brak spójności działań i różne interesy stron

Magdalena Czempińska
Director, Market Research, Knight Frank



TERAPIA:

Analiza highest & best use / zmiana funkcji

Wysoka konkurencja na lokalnym rynku centrów handlowych może powodować obawy właścicieli niemal wszystkich obiektów handlowych. Niezbędne jest śledzenie nie tylko strategii innych istniejących centrów, ale także możliwości pojawienia się na rynku nowych obiektów. W przypadku zanotowania odpływu najemców czy klientów centrum handlowego konieczne jest wdrożenie odpowiednich rozwiązań. Mogą to być kuracje zaproponowane wcześniej, np. weryfikacja tenant-mix i rekomercjalizacja czy nowa koncepcja marketingowa. Z kolei lekarstwem na sytuację niemal podbramkową, w której znajdzie się centrum handlowe może być przeprowadzenie analizy highest and best use (HBU). Jej celem jest identyfikacja najbardziej dochodowego sposobu użytkowania w obecnych i przyszłych warunkach rynkowych.

Analizę przedsięwzięcia należy rozpocząć od poznania ogólnego klimatu biznesowego miasta. Aby jednak móc przedstawić konkretne rezultaty musimy przeprowadzić dodatkowo analizę aspektów prawnych związanych z obecnym i potencjalnym użytkowaniem nieruchomości (np. akty własności, planowanie przestrzenne, rejestr zabytków, itp.), zbadać stan i skalę poszczególnych segmentów rynku nieruchomości, a przede wszystkim zidentyfikować potencjalne projekty konkurencyjne i oszacować chłonność lokalnego rynku dla konkretnych funkcji.

Nie bez znaczenia jest także analiza samej nieruchomości. Szczegółowe badanie zwłaszcza stanu technicznego obiektu jest niezbędne, aby oszacować możliwości i koszty adaptacji powierzchni dla niektórych potencjalnych funkcji. Aby analiza HBU była możliwie najbardziej precyzyjna już na tym etapie pożądana byłaby współpraca z pracownią architektoniczną, która po zapoznaniu się z wynikami powyższych analiz przygotowałaby wstępne proporcje funkcji możliwych do zrealizowania z rynkowego i prawnego punktu widzenia.

Wyniki powyższych analiz muszą finalnie zostać skonfrontowane z założeniami finansowymi, w konsekwencji czego możliwe jest nakreślenie alternatywnych scenariuszy działania przedstawiających, np. wyburzenie naniesień i realizację nowych funkcji w nowej tkance, kontynuację obecnej funkcji czy modyfikację przeznaczenia obiektu.

W przypadku, gdy wynik przeprowadzonej analizy HBU wskazuje, że centrum handlowe w obecnym kształcie i ze względu na silną konkurencję może nie mieć perspektyw przetrwania na rynku, rozwiązaniem może być całkowita lub częściowa zmiana funkcji obiektu, przy czym nowe funkcje mogą być wprowadzane zarówno w istniejącej tkance, albo w całkowicie nowym budynku zrealizowanym po wyburzeniu obecnego. Na polskim rynku znany jest przykład wyburzenia istniejącego obiektu starszej generacji, na

miejscu którego powstał obiekt logistyczny.

Takie przypadki znacznie powszechniejsze są w USA, gdzie niejedno z opuszczonych centrów handlowych zostało przekształcone np. w budynek mieszkaniowy. Niektóre obiekty znacznie ograniczają powierzchnię handlową, aby jej kosztem uzyskać powierzchnię na dodatkowe funkcje, np. biurowe (w tym np. co-workingowe) czy kulturalne (kino, teatr). Dodatkową korzyścią w takich przypadkach może być wykreowanie footfalla przez dodatkowe funkcje przepływu konsumentów i wykorzystanie go dla poprawy wskaźników odwiedzalności części handlowej.

Należy pamiętać, że nowe funkcje nie muszą być związane bezpośrednio z rynkiem nieruchomości. Zdarza się, że im bardziej nietypowy jest pomysł na zagospodarowanie powierzchni byłego centrum handlowego, tym lepiej jest ono postrzegane. Przykłady ze świata pokazują, że dobrze wdrożone pomysły, takie jak lodowisko, akademik, biblioteka czy nawet muzeum osiągają nawet lepsze rezultaty finansowe niż słabo zarządzane centrum handlowe.

DIAGNOZA:

Kanibalizacja centrów handlowych

Kanibalizacja centrów handlowych to w praktyce „odbieranie” najemców, i w konsekwencji tego również klientów, jednemu centrum handlowemu przez inne centrum handlowe. Korzystniejsza lokalizacja, nowocześniejszy design i rozwiązania techniczne, które zaczynają grać ważną rolę przy wyborze lokalizacji zarówno przez najemców jak i klientów, oferowanie nowym najemcom atrakcyjniejszych warunków finansowych i tworzenie dzięki temu lepszemu zestawowi najemców czy szerszej oferty rekreacyjnej/rozrywkowej/kulturalnej bardziej dopasowanej do aktualnych potrzeb konsumentów mogą przyczynić się do pogłębienia zjawiska kanibalizacji.

PRZYCZYNA:

Wysoka konkurencja ze strony innych obiektów, często zlokalizowanych w sąsiedztwie

Przyczyny występowania kanibalizacji są równie złożone jak sam proces. Nadrzędną przyczyną jest jednak zbyt duże nasycenie powierzchnią handlową lokalnego rynku. Kanibalizujące obiekty najczęściej zlokalizowane są w bliskim sąsiedztwie, niemniej jednak w szczególnych przypadkach obiekt kanibalizujący wpływa na działalność również pozostałych centrów handlowych w danej części miasta. Istotne jest, że kanibalizacja centrum handlowego nie musi być związana z wiekiem obiektu i nie zawsze to starsze centra handlowe tracą na pojawieniu się nowych obiektów.

Maja Meissner

Partner, Head of Asset Management, Regional Director, Knight Frank

**TERAPIA:****Zmiana podmiotu kontrolującego (equity warehousing)**

Dla aktywów nie będących w portfelu funduszu inwestycyjnego rozwiązaniem kryzysowej sytuacji może być zmiana właścicielska spółki celowej będącej właścicielem centrum handlowego (tzw. equity warehousing). Rozwiązanie to jest korzystne zarówno dla właściciela nieruchomości, jak i banku. Pozwala ono na uniknięcie rozwiązań 'siłowych', czyli np. zajęcia udziałów, egzekucji czy postawienia spółki w stan upadłości. Niechęć banków do takich działań jest zrozumiała – banki muszą tworzyć w takich przypadkach odpowiednie rezerwy (co wpływa m.in. na wynik finansowy) a przejęcie udziałów wymaga posiadania odpowiedniego zespołu w strukturach banku, który będzie odpowiedzialny za to aktywne, obsługę prawną, itp. Właścicielowi pozwala jednak na dyskretne wycofanie się z nieudanego projektu, bez ekspozycji na rynku i narażania się na kłopoty wizerunkowe oraz ewentualne konsekwencje prawno-finansowe.

Equity warehousing zakłada wykorzystanie (lub za symboliczną kwotę utworzenie) nowej spółki celowej i polubowne przejęcie przez nią udziałów w spółce będącej właścicielem centrum, powołanie nowych członków zarządu i zarządzanie aktywami. Z punktu widzenia formalno-prawnego transakcja taka jest dla banku neutralna, nie następuje bowiem zmiana kredytobiorcy. Celem tych działań jest przekazanie projektu w ręce profesjonalnego i doświadczonego podmiotu, co pozwoli na osiągnięcie zgodnie z najlepszymi standardami biznesowymi oraz praktyką rynkową założeń dotyczących podwyższenia NOI uzgodnionych z bankiem kredytującym daną nieruchomość. Doświadczenie pokazuje, że efekty przyjętej strategii dla konkretnego obiektu widoczne są już w ciągu około dwóch lat od jej wdrożenia.

Uzyskanie rentowności centrum handlowego po okresie zapaści wymaga stworzenia nowej strategii. Niezbędne są m.in. dogłębna analiza zarówno samego obiektu, jak i całego otoczenia biznesowego, projektów konkurencyjnych i innych okoliczności, które mogą mieć wpływ na powodzenie danego projektu, optymalizacja kosztów, analiza prawno-finansowa, a często także zmiany kadrowe czy zmiany poszczególnych usługodawców.

Zespół doświadczonych specjalistów przygotowuje optymalną strategię sprofilowaną dla konkretnego obiektu handlowego, co przyczynia się do maksymalizacji efektów, a tym samym

utrzymywania lub poprawy jego pozycji rynkowej oraz poziomu dochodów. W zależności od wyników powyższej analizy, nowa strategia może wymagać repozycjonowania centrum, zmiany lub dywersyfikacji funkcji, modernizacji, przebudowy czy rozbudowy, renegotjacji umów najmu, monitoringu działań konkurencji, a to wszystko - przy bardzo niewielkim nakładzie finansowym. Strategia obejmuje także rekomercjalizację w celu osiągnięcia odpowiedniego doboru najemców adekwatnego do lokalizacji centrum handlowego, jego profilu oraz strefy oddziaływania (tzw. catchment area) i siły nabywczej przewidywanych odbiorców. Ważnym elementem jest odpowiedni sposób prezentacji oferty centrum handlowego i dotarcie do potencjalnych klientów. Realizacja powyższych założeń wymaga również umiejętności wykorzystania badań konsumenckich, co jest szczególnie istotne w analizie „trudnych” centrów handlowych i identyfikacji przyczyn słabych wyników.

DIAGNOZA:**Centrum handlowe na granicy upadłości**

Malejąca odwiedzalność i niski poziom generowanych obrotów to podstawowe oznaki słabnącej kondycji centrum handlowego. Konsekwencją spadku atrakcyjności obiektu dla klientów jest likwidacja sklepów przez najemców, co (zwłaszcza w przypadku, gdy z obiektu wychodzi kluczowa marka) dodatkowo wpływa na obniżenie liczby wizyt w centrum handlowym. Przy malejącym footfallu i spadku obrotów mogą pojawić się zaległości istniejących najemców z regulowaniem czynszu najmu. Już te sytuacje powinny wzbudzić czujność asset managera i właściciela obiektu, którzy na bieżąco powinni śledzić cash flow spółki. Kolejnym sygnałem przyszłych problemów może być brak reakcji najemców na zaproszenie właściciela do renegotjacji warunków umów najmu. Duża skala umów nieprzedłużonych przy jednoczesnym niepowodzeniu w pozyskaniu nowych marek może oznaczać w przyszłości poważne problemy z przepływami finansowymi i w dalszej perspektywie brak możliwości spłaty zobowiązań.

PRZYCZYNA:**Malejąca odwiedzalność i poziom obrotów**

Przyczyny wystąpienia powyższych sytuacji są często złożone. Ignorancja zmian otoczenia makroekonomicznego (m.in. wzrost popularności e-commerce czy wprowadzenie prawa ograniczającego handel w niedziele), brak identyfikacji wyżej opisanych „chorób” a także brak adekwatnej lub odpowiednio szybkiej reakcji na te choroby doprowadzają centra handlowe do sytuacji, w której zmuszone są szukać ratunku.



Jako jeden z największych i najbardziej doświadczonych zespołów monitorujących rynek nieruchomości w Polsce, świadczymy usługi doradcze, opracowujemy prognozy oraz diagnozujemy wszystkie sektory rynku nieruchomości.

Naszym klientom, do których należą m.in. deweloperzy, fundusze inwestycyjne, instytucje finansowe, przedsiębiorstwa oraz inwestorzy indywidualni, oferujemy:

- doradztwo strategiczne,
- niezależne prognozy i analizy dostosowane do specyficznych wymogów klientów,
- prezentacje na indywidualne zapotrzebowanie/zamówienie.

Prowadzimy kwartalnie aktualizowane bazy danych, obejmujące wszystkie sektory rynku nieruchomości komercyjnych (biurowy, handlowy, magazynowy, hotelowy) w głównych miastach i regionach Polski (Warszawa, Kraków, Łódź, Poznań, Śląsk, Trójmiasto, Wrocław).

Dzięki naszym oddziałom w tych lokalizacjach, posiadamy wiedzę o lokalnych rynkach, którą wykorzystujemy w przygotowywaniu raportów.

Kontakty w Polsce:

+48 22 596 50 50
www.KnightFrank.com.pl

RESEARCH

Elżbieta Czerpak
elzbieta.czerpak@pl.knightfrank.com

ASSET MANAGEMENT

Monika A. Dębska-Pastakia
monika.debska@pl.knightfrank.com

Maja Meissner
maja.meissner@pl.knightfrank.com

CAPITAL MARKETS

Joseph Borowski
joseph.borowski@pl.knightfrank.com

COMMERCIAL AGENCY - OFFICE

L-REP Maciej Skubiszewski
maciej.skubiszewski@pl.knightfrank.com

T-REP Karol Grejbus
karol.grejbus@pl.knightfrank.com

COMMERCIAL AGENCY - RETAIL

Kinga Zabłocka
kinga.zablocka@pl.knightfrank.com

PROPERTY MANAGEMENT

Izabela Miazgowska
izabela.miazgowska@pl.knightfrank.com

PROPERTY MANAGEMENT COMPLIANCE

Magdalena Oksańska
magdalena.oksanska@pl.knightfrank.com

VALUATION & ADVISORY

Grzegorz Chmielak
grzegorz.chmielak@pl.knightfrank.com

STRATEGIC CONSULTING EMEA

Marta Badura
marta.badura@pl.knightfrank.com

Kontakt w Londynie:

INTERNATIONAL RESEARCH

Matthew Colbourne
matthew.colbourne@knightfrank.com



Agencja badawcza Inquiry prowadzi badania konsumenckie dla sieci detalicznych oraz centrów handlowych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Oferuje szeroki wachlarz metod badawczych dostosowanych do potrzeb handlu. Od analizy zachowań konsumenckich poprzez segmentację klientów i badania stref zasięgu, projekty Inquiry pomagają centrów handlowym, najemcom i inwestorom w pełni wykorzystać potencjał rynku.

www.inquiry.com.pl

CEO

Agnieszka Górnicka
a.gornicka@inquiry.com.pl

Raporty Knight Frank są dostępne do pobrania na stronie KnightFrank.com.pl/badanie-ryнку/

© Knight Frank Sp. z o.o. 2019

Knight Frank nie ponosi odpowiedzialności za ewentualne szkody poniesione na skutek działań podjętych na podstawie zawartości niniejszego raportu. Pomimo przeprowadzenia szczegółowych badań i zachowania należytej staranności Knight Frank nie gwarantuje ani nie zapewnia, że informacje zawarte w raporcie są prawdziwe lub że nie uległy dezaktualizacji. Powielanie części lub całości opracowania tylko za zgodą Knight Frank.