

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

На правах рукописи

Цимбаев Вадим Валерьевич

**Совершенствование маркетингового управления имиджем
торгового центра**

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика
(10. Маркетинг)

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель –
доктор экономических наук, профессор
Никишкин Валерий Викторович

Москва – 2025

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Маркетинговое управление на основе формирования имиджа в сознании ключевых партнеров	11
1.1 Имидж и экосистема его формирования.....	11
1.2 Маркетинг отношений как инструмент формирования имиджа.....	26
1.3 Особенности маркетингового управления торговыми центрами	40
Глава 2 Методика исследования имиджа ТЦ	59
2.1 Торговые центры и особенности рынка их услуг	59
2.2 Исследование предпочтений покупателей торговых центров	76
2.3 Исследование предпочтений арендаторов торговых центров.....	94
Глава 3 Двухконтурный подход к маркетинговому управлению имиджем ТЦ... ..	118
3.1 Основы двухконтурного подхода к маркетинговому управлению торговым центром.....	118
3.2 Базовый принцип работы двухконтурного подхода к управлению торговым центром.....	134
3.3 Роль и организация коммуникаций при работе с представителями контуров торгового центра	150
Заключение	164
Список сокращений и условных обозначений	167
Список литературы	168
Приложение А (рекомендуемое) Обобщение достоинств определений маркетинга отношений и понимание имиджа через призму каждого определения.....	189
Приложение Б (обязательное) Пример опросного листа (для покупателей).....	191
Приложение В (обязательное) База результатов исследования предпочтений покупателей 2018 г.....	196

Приложение Г (обязательное) Исходные данные для регрессионного анализа...	197
Приложение Д (обязательное) Регрессионный анализ влияния анализируемых факторов на посещаемость ТЦ	199
Приложение Е (обязательное) Интервью экспертов (влияние различных факторов на формирование имиджа торгового центра).....	200
Приложение Ж (обязательное) Факторы, являющиеся важными для арендаторов, по мнению респондентов (качественное исследование).....	213
Приложение И (обязательное) Пример опросного бланка для арендаторов	214
Приложение К (рекомендуемое) Особенности представителей контуров покупателей и арендаторов	217
Приложение Л (рекомендуемое) Особенности работы с контурами покупателей и арендаторов.....	218
Приложение М (рекомендуемое) База результатов исследования предпочтений покупателей 2024.....	219
Приложение Н (рекомендуемое) Преимущества и недостатки двух типов систем лояльности.....	220
Приложение П (рекомендуемое) Обобщение действия администрации ТЦ в рамках "Пути потенциального арендатора"	221

Введение

Актуальность темы диссертационного исследования обусловлена повышением конкуренции на рынке услуг торговых центров во втором десятилетии 21-го века, развитием рынка коммерческой недвижимости и смещением точки равновесия спроса и предложения этих услуг в современной России (снижение спроса на услуги торговых центров при увеличении предложения этих услуг). Более того, вследствие спада в экономике, изменения поведения потребителей, эпидемии коронавирусной инфекции, начавшейся в 2020 году, начала Специальной Военной Операции и последовавшими за ними неправомерными санкциями ряда недружественных государств торговые центры оказались в сложном положении.

Следует отметить, что в условиях увеличения конкуренции на рынке услуг торговых центров и появления альтернатив в виде интернет-торговли изменились условия работы торговых центров. Также различные авторы пишут, что если раньше для покупателей важнейшим фактором было наличие тех или иных магазинов, то в настоящее время они (покупатели) больше внимания уделяют самому процессу шоппинга, тем условиям, в которых он проходит, а также дополнительным возможностям проведения досуга и получения дополнительной ценности на территории торгового центра. Актуальность темы диссертационного исследования также обусловлена специфическими элементами работы торговых центров в настоящее время, которая, несмотря на свою комплексность (необходимость учитывать потребности арендаторов и покупателей и требования местных жителей и органов власти в условиях жесткой конкуренции), не использует систему общепринятых методов и инструментов, выделенных в отдельную методологию. В сложившихся условиях высокой конкуренции те предприятия, которые применяли бы систему маркетингового управления торговыми центрами, могли бы получить конкурентное преимущество за счет

эффективного формирования имиджа, направленного на удовлетворение потребностей представителей целевой аудитории и создания благоприятного образа в сознании покупателей, арендаторов и представителей региональных органов власти.

Имидж и его формирование рассмотрены в трудах зарубежных и отечественных ученых, таких как Котлера Ф., Болдинга К., Шибутани Т., Шепеля В.М., Горчакова Г.В., Горина С., Гринберга Т., Мацько В.В., Мамаевой В.Ю., Милевич А., Иваненко Ю., Почепцов Г., Завьяловой А., Черняуской Д., Каркова Ф.И., Слущких Т.Ю., Исаевой Е.В. и др. Маркетингу отношений (который в работе рассматривается как инструмент формирования имиджа) были посвящены работы отечественных и зарубежных ученых, таких как Котлера Ф., Гордона Я., Чаласани С., Шер Д., Брюна М., Миккиевича М., Багиева Г., Скоробогатых И.И., Граховой Е., Апенько С., Шавровской М., Алиевой З.М., Празян Е. и др.

Основной целью была разработка подхода к совершенствованию маркетингового управления имиджем торгового центра, учитывающего особенности работы с целевой аудиторией. Для достижения поставленной цели было необходимо выполнить следующие **задачи**:

— Систематизировать имеющиеся теоретические знания о подходах к формированию имиджа и маркетинга отношений в системе маркетингового управления.

— Выявить особенности работы торговых центров, факторы и направления их развития, предложить подход к комплексному исследованию предпочтений целевой аудитории ТЦ.

— Сформировать и апробировать подход к маркетинговому управлению и формированию имиджа ТЦ с учетом предпочтений розничных покупателей и арендаторов ТЦ, влияющих на формирование имиджа ТЦ.

— Предложить подход и комплекс инструментов маркетингового управления имиджем ТЦ, ориентированного на различные категории потребителей услуг ТЦ.

Объектом исследования являются коммерческие организации, а именно торговые центры. **Предметом** исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие между торговыми центрами и потребителями их услуг (в работе под потребителями услуг торговых центров имеются в виду как покупатели, так и другие предприятия и представители региональных властей) в рамках формирования имиджа в рамках управления ТЦ, ориентированного на удовлетворение нужд потребителей его услуг.

Были использованы различные **методы исследования**. В том числе следующие общенаучные методы: сравнение, синтез, абстрагирование, моделирование, индукция, дедукция и классифицирование. И следующие маркетинговые методы исследования: интервьюирование экспертов и опросы потребителей с помощью анкетирования. Кроме того, для проверки полученных данных (по итогам апробации результатов) был проведен регрессионный анализ данных за несколько лет с помощью имевшихся возможностей ПО. Полученная информация была представлена с помощью графических и табличных методов представления информации.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в разработке и научном обосновании принципов и методов совершенствования управления имиджем ТЦ на основе двухконтурного подхода, учитывающего различия требований и отношения к имиджу ТЦ розничных покупателей и арендаторов торговых площадей. В ходе подготовки диссертационного исследования были получены следующие результаты, носящие характер научной новизны:

1. Систематизированы и развиты научные подходы к формированию имиджа: предложен 6-этапный алгоритм формирования имиджа, выявлены группы факторов, влияющих на формирование имиджа в сознании представителей целевых групп. Представлены особенности маркетинга торговых центров: адаптировано определение ТЦ на основе маркетинговых принципов, выявлены аспекты одновременной ценности ТЦ для стейкхолдеров, предложена классификация торговых центров на основе их размера и подхода к формированию имиджа и пула арендаторов.

2. Предложен подход к комплексному исследованию предпочтений арендаторов торговых площадей и розничных покупателей ТЦ, позволяющий определить атрибуты имиджа и их значимость, необходимые для формирования потребительской ценности и восприятия ТЦ этими категориями потребителей услуг ТЦ. Предложен подход и проведена классификация арендаторов на основе их размера и факта наличия или отсутствия у них торговой сети.

3. Представлена концепция двухконтурного подхода к маркетинговому управлению и формированию имиджа торгового центра (с перспективой перехода к многоконтурному подходу с учетом всех стейкхолдеров) для представителей разных заинтересованных групп на основе принципа экосистемности.

4. Предложена и апробирована методика совершенствования маркетингового управления имиджем ТЦ, включающая комплекс инструментов для реализации двухконтурного подхода.

Теоретическая значимость исследования заключается в дополнении научных знаний в области методических основ управления торговыми центрами на основе формирования их имиджа, методических и практических рекомендациях по особенностям взаимодействия с различными группами стейкхолдеров на быстроменяющемся и высоко конкурентном рынке услуг торговых центров в условиях санкционного давления, структурных изменений экономики и поведения потребителей с целью получения долговременного экономического эффекта.

Практическая значимость работы заключается в том, что предлагаемый подход позволит совершенствовать маркетинговое управление торговыми центрами и повышать их доходность в долгосрочной перспективе благодаря установлению более крепких связей с ключевыми партнерами и улучшению имиджа в сознании представителей целевой аудитории. ТЦ необходимо эффективно удовлетворять потребности не только покупателей, но и своих арендаторов, а также других групп лиц, включая в том числе местных жителей, представителей местных органов власти и поставщиков. Если работать только в направлении повышения качества услуг торгового центра для покупателей, то имеется риск «забыть» об арендаторах, которые непосредственно оплачивают

услуги торговых центров. Соответственно, при снижении размера поступлений арендных платежей (в виду ухода некоторых арендаторов или снижения размеров самих платежей) уменьшается и прибыль предприятия. Это опасная ситуация, которая может привести к нежелательным последствиям для бизнеса. Если же работать только в направлении повышения качества услуг торгового центра для арендаторов, то это может привести к ситуации, когда поток покупателей, снизится настолько, что привлекательность торгового центра, с точки зрения арендаторов, уменьшится.

Игнорирование любой из групп стейкхолдеров ТЦ может привести к проблемам для торгового центра. Поэтому необходимо учитывать их влияние на результаты деятельности торгового центра и использовать такую модель управления, которая могла бы включать в себя компоненты, позволяющие эффективно взаимодействовать и с теми, и с другими для достижения поставленных целей. Кроме того, также важно учитывать специфику взаимодействия ТЦ с местными жителями и представителями органов власти.

Эту систему можно адаптировать для организаций, взаимодействующих с представителями как сегментов конечного потребления, так и бизнес-сегментов, которые представлены в других отраслях с такой спецификой работы. Иными словами, эта работа может быть полезна не только для компаний, работающих на выбранном рынке, но и на других рынках и может способствовать увеличению эффективности организаций.

Наиболее существенные результаты исследования соответствуют пунктам **паспорта специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (направление специализации – 10. Маркетинг):**

10.3. Концептуальные основы, содержание, формы и методы стратегического и операционного маркетинга.

10.4. Моделирование стратегических и операционных маркетинговых решений.

10.16. Современные методы формирования имиджа организации как элемента маркетинговой стратегии.

Основные положения исследования были изложены и обсуждены на научно-практических **конференциях** различного уровня. В том числе на «GDTM-2020. Digitalization of Trade Networks and Global Markets» (на базе Санкт-Петербургского Политехнического Университета им. Петра Великого, г. Санкт-Петербург, в 2020 году), «Неделе молодежной науки» на базе Российского Экономического Университета им. Г.В. Плеханова, г. Москва, в 2020 и 2021 годах) на 33, 34 и 36 «Международных Плехановских Чтениях» (на базе Российского Экономического Университета им. Г.В. Плеханова, г. Москва, в 2020, 2021 и 2023 годах), на 7 Международной научно-практической конференции Гильдии Маркетологов и РЭУ им. Г.В. Плеханова «Маркетинг России» (Панкрухинские чтения), на 38 Международной научно-практической конференции «Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации» (2021 год), на 12 международной научной конференции «Инновационное развитие и востребованность науки в современном Казахстане», г. Алматы, в 2018 году). Основные результаты работы автора были описаны в 17 статьях (из них 13 написаны без соавторов, 4 с соавтором), из которых 5 были опубликованы в журналах из Перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук, 1 публикация, проиндексированная в базе данных Scopus, 2 публикации в рамках монографий. **Общий объем публикаций** составил 10,22 п.л. (вклад автора 8,73 авт. печ. л.), из которых 3,93 (вклад автора 3,93 авт. печ. л.) опубликованы в рецензируемых научных изданиях (ВАК). Кроме того, результаты исследования предпочтений потребителей легли в основу плана развития одного из крупных ТЦ Москвы на 2019-2023 годы, что привело к достижению поставленных администрацией ТЦ целей.

Структура и объем диссертационного исследования определены его целью и задачами. Диссертация состоит из введения, основной части, заключения, списка литературы (167 наименований) и 13 приложений. Основная часть диссертации состоит из 3 глав, каждая из которых разделена на 3 части, выполнена на 188 страницах, содержит 13 рисунков и 26 таблиц.

В первой главе были проанализированы подходы к формированию имиджа и маркетингу отношений, произведены обзоры их определений, целей и инструментов. Также были озвучены некоторые особенности маркетингового управления торговыми центрами, которые обуславливают сложность ТЦ как объекта управления.

Во второй главе была предложена авторская типология торговых центров (на основе американской и европейской классификаций), выделены основные тренды на рынке услуг торговых центров. Предлагается методика проведения маркетинговых исследований предпочтений арендаторов и покупателей торговых центров. Дается информация о проведенных в ходе написания работы исследованиях и их результаты. Это связано с тем, что услугами ТЦ пользуются как покупатели, так и арендаторы. Как показано в работе, у них разные потребности и, соответственно, разные факторы формируют имидж ТЦ в их сознании.

В третьей главе предлагается использовать систему маркетингового управления торговыми центрами с опорой на формирование необходимого имиджа у представителей целевых групп. Этот подход предполагает выделение двух контуров: контура арендаторов и контура покупателей, содержащих в себе подконтуры потенциальных и действующих арендаторов и покупателей. Работая с контурами по отдельности, а затем, объединяя результаты работы, торговые центры могут более эффективно использовать ресурсы и удовлетворять потребности представителей целевых групп, а также местных жителей и представителей региональных органов власти. В конце главы представлено, в каких отраслях национального хозяйства также можно использовать предлагаемую систему.

В заключении диссертации обобщается написанное, подводятся итоги работы и даются рекомендации по использованию методики проведения исследований и использования двухконтурного подхода к маркетинговому управлению торговыми центрами.

Глава 1 Маркетинговое управление на основе формирования имиджа в сознании ключевых партнеров

1.1 Имидж и экосистема его формирования

Вследствие внутренних и внешних причин отечественный рынок услуг торговых центров уже много лет находится в очень сложном положении, которое предполагает жесткую конкуренцию между ТЦ за потребителей их услуг. Это иллюстрирует то, что, например, уже в 2014 в Москве арендные ставки снизились на 20% [59]. В период после начала эпидемии коронавируса в 2021 году арендные ставки снизились на 25% относительно допандемийного уровня [125]. При этом по итогам 2024 года 15-25% арендаторов все еще пользуются скидками времен эпидемии коронавирусной инфекции, а сами ставки в целом растут медленнее роста инфляции [143].

Стоит отметить, что ещё до кризиса 2020 года, на рынке услуг торговых центров сложилась ситуация, требующая от представителей этой отрасли развиваться и рассматривать новые возможности. Например, в первой половине 2018 года только в Москве объем нового предложения на рынке в 4,5 раза превысил аналогичный показатель первого полугодия 2017 года [136]. При этом в некоторые месяцы 2018 года посещаемость центр ТЦ в Москве снижалась на 11% по сравнению с аналогичными месяцами 2017 года [142].

Предложение на рынке услуг ТЦ росло, вводились в эксплуатацию новые ТЦ, после реконцепций открывались старые ТЦ. Даже в 2024 после окончания эпидемии коронавирусной инфекции, начала СВО и введения большого количества санкций со стороны недружественных стран продолжали открываться новые торговые центры, зачастую даже превышая темпы ввода в эксплуатацию 2023 года

[139]. Однако спрос со стороны покупателей наоборот падал, а значит, ценность услуг ТЦ не росла для арендаторов. В результате арендодатели не могли повышать ставки аренды, тем самым повышая доходы, которые можно было бы reinvestировать в развитие. В том же 2018 ставки сохранялись на прежнем уровне [100], ограничивая развитие отрасли. Можно отметить, что уже в 2018 году на рынке наблюдалась высокая конкуренция за арендаторов и покупателей на фоне ограниченных ресурсов [79].

Если говорить о зарубежном опыте, то, например, в 2017 году задолго до эпидемии коронавирусной инфекции эксперты прогнозировали закрытие каждого четвертого американского ТЦ до 2022 [160], а в период с января 2017 по август 2018 посещаемость моллов в США снижалась на 7% к аналогичному периоду предыдущего года [161]. Это говорит о том, что сама бизнес-модель торговых центров несколько устарела и те методы, которые работали ранее стали менее эффективными.

В таких условиях торговым центрами необходимо искать новые инструменты, позволяющие им эффективно конкурировать за потребителей, причем не только друг с другом, но и с рядом других альтернатив, включая интернет-площадки, которые имеют ряд преимуществ не доступных ТЦ. В том числе и с маркетплейсами, которые являются онлайн-площадками, систематизирующими информацию о предлагаемых товарах и услугах множеством поставщиков [45]. При этом не редки случаи, когда, например, маркетплейсы открывают свои пункты выдачи в ТЦ из-за преимуществ, которые с этим связаны. Не секрет, что в последнее время в связи с повышением спроса на услуги маркетплейсов торговые центры испытывают проблемы с привлечением покупателей и арендаторов [109]. В данной ситуации для изменения этого тренда торговым центрам следует сосредоточиться на создании необходимого узнаваемого образа, чтобы выделяться на фоне конкурентов и альтернатив. Среди эффективных инструментов неценовой конкуренции можно выделить формирование имиджа, которое при эффективном использовании будет

способствовать появлению и укреплению более прочных связей между торговыми центрами и потребителями их услуг.

Если рассматривать формирование имиджа, в целом, то оно имеет ряд достоинств, повышающих конкурентоспособность фирмы, из которых можно выделить следующие особо актуальные для ТЦ: облегчения доступа к ресурсам, в том числе человеческим [62], поддержание ассоциаций с положительными характеристиками [147], повышение лояльности потребителей [85] и сам по себе положительный имидж как фактор, влияющий на процесс выбора услуг конкретного поставщика, а не конкурентов. Кроме того, некоторые эксперты-практики выделяют идентификацию и формирование идентичности и имиджа ТЦ в качестве одного из ключевых блоков стратегии развития ТЦ [88] наряду с активным анализом рынка и стратегий работы своих арендаторов. Именно поэтому (а также потому, что этот инструмент подходит для решения задач ТЦ в условиях жесткой конкуренции и ограниченности средств) в данной работе формирование имиджа рассматривается как залог эффективной работы на рынке услуг торговых центров. Имеет смысл рассмотреть, что такое имидж, как различные ученые подходят к вопросу его рассмотрения, каковы его характеристики, что включает в себя процесс формирования имиджа, что на него влияет и прочие важные вопросы.

Можно говорить о том, что ранние попытки осознания того, что такое имидж имели место ещё в работах философов античной Греции, таких как Сократ и Платон, и европейского средневековья (Святой Августин и Фома Аквинский) [38]. Несмотря на то, что они не рассматривали его (имидж) как отдельный феномен, они уделяли внимание рассмотрению чувственного восприятия, отношениям человека и общества и другим основам, формирующим имидж. Их наработки были использованы для того, чтобы создать базу того, на основе чего начнется изучение этого феномена.

В.М. Шепель также отдельно выделял Николо Макиавелли как деятеля, которому было присуще «имиджевое мышление» [19 – с. 613]. Это мышление заключалось в том, что, по мнению Макиавелли, человеку необходимо думать не только о своих действиях, но и о том, как эти действия будут восприниматься

третьими лицами и какие последствия восприятие упомянутых действий будет иметь на результаты деятельности того, кто их осуществлял. Фактически Макиавелли рассуждал о том, что важно не только то, какие действия будут осуществляться, но и то, как осуществляются те или иные действия при условии, что третьи лица могут наблюдать эти действия и каким-то образом реагировать на них как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Итальянский деятель эпохи Возрождения уже тогда признавал значение того, что восприятие других людей может влиять на достижение поставленных целей как с точки зрения упрощения процесса достижения результата, так и с точки зрения создания определенных препятствий в оном.

Можно выделить несколько подходов к определению того, что такое имидж. К примеру, можно опираться на то, через призму чего рассматривается этот феномен, а именно: психологический подход, социологический подход, экономический подход, семиотический подход и маркетинговый подход [44].

Психологический подход предполагает, что имидж – понятие психического образа, который формируется в массовом сознании, опираясь на психологические установки [37 – с. 316-330]. То есть на восприятие человека влияют психологические установки. При этом, по мнению сторонников психологического подхода к рассмотрению имиджа, он может формироваться как спонтанно, так и целенаправленно, искусственно. Горчакова Г.В. указывала, что искусственный имидж может иметь моделирующий характер [8 – с. 478]. То есть имидж может определять отношение человека к объекту восприятия.

Сторонники социологического подхода к изучению имиджа и его воздействия на индивидуумов рассматривают его несколько иначе. В отличие от психологического этот подход принимает во внимание, что кроме того, на чье восприятие оказывается влияние, есть также и другие субъекты, которые могут как влиять на упомянутый имидж, так и подвергаться его влиянию. Они считают, что мнение целевой группы также влияет на имидж, а он (имидж) во многом зависит от общественного мнения. Одним из представителей социологического направления изучения имиджа являлся К. Болдинг, который определял имидж как

структуру, моделирующую поведение людей [86]. При этом важно понимать, что эта структура сама может меняться при соприкосновении с целевой группой. Это во многом подтверждает тезис Т. Шибутани о том, что знания различных людей зависят от их взаимодействия друг с другом [20 – с. 544].

Сторонники экономического подхода к изучению имиджа в первую очередь рассматривают его как актив, которым предприятия могут пользоваться для достижения своих целей. С. Горин является одним из тех, кто называет имидж одним из инструментов, который может быть использован для влияния на процесс принятия решений потребителей [7 – с. 256]. То есть имидж может, будучи ресурсом, создавать дополнительную ценность. Это значит, что имидж может опосредованно влиять на достижение целей предприятия и его прибыльность в долгосрочной перспективе.

Семиотический подход к изучению имиджа заключается в том, что допускается, что имидж может не соответствовать реальности, являясь лишь системой знаков [44]. Например, Т. Гринберг указывал что имидж – это наглядное проявление того или иного фрагмента реальности, воплощающее рекламную идею в выразительной, запоминающейся, нередко символической форме [9 – с. 280]. Мацько В.В. и Мамаева В.Ю. выделяют 3 компонента имиджа с точки зрения семиотики: сочетаемость знаков в системе гармоничного формирования имиджа; набор правил, определяющих символику имиджа; связь имиджа и его интерпретаторов [44].

Если рассматривать имидж с точки зрения маркетинга, то он становится более сложным объектом, нежели просто экономическим ресурсом. Имидж – форма обратной связи между потребителем и предприятием [25 – с. 66-73], по мнению маркетологов. При этом тезис о том, что имидж формируется искусственно, является важной концепцией в маркетинге. Во многом именно влияние на имидж с помощью инструментов маркетинга является залогом успешного достижения целей организаций.

Обобщая написанное выше, можно говорить о том, что с точки зрения психологии, имидж рассматривается как психический образ чего-либо в сознании

индивидуума. С точки зрения социологии – как психический образ в сознании группы индивидуумов, которые могут оказывать на него (имидж) влияние, меняя его. С точки зрения экономики – как ресурс, способный создавать конкурентное преимущество. С точки зрения маркетинга – как искусственно созданный образ, который может быть использован для построения коммуникации между компанией и потребителями. С точки зрения семиотики – как система знаков, определяемых набором правил, создающих связь между создателями имиджа и его интерпретаторами. Каждый из подходов добавляет к тому, с каких позиций следует рассматривать имидж. В целом, можно сказать, что определение имиджа должно учитывать каждый из подходов.

Существует много определений того, что такое имидж. А. Милевич, например, считает имидж социально-психологическим феноменом духовной жизни, затрагивающим не только профессиональную сферу, но и сферу частной жизни [48]. Это определение включает в себя психологический и социологический подходы к определению имиджа, но не учитывает экономический, маркетинговый и семиотический подходы.

Ю. Иваненко считает имидж синтетическим образом, складывающимся в сознании и содержащим в себе значительный объем эмоционально окрашенной информации об объекте восприятия и побуждающим к определенному социальному поведению [35]. Это определение учитывает психологический, социологический, маркетинговый и семиотический подходы к определению имиджа, но не принимает в расчет экономическую сторону имиджа.

Г. Почепцов указывал, что имидж – знаковые характеристики, где присутствуют форма и содержание [15 – с.11]. То есть происходит переход от содержания к форме или, иными словами, можно говорить о том, что сам по себе имидж является совокупностью набора характеристик, которые ассоциируются с тем или иным объектом. В данном случае можно наблюдать психологический и семиотический подходы.

В. Шепель заявляет, что имидж – индивидуальный облик или ореол, создаваемый средствами массовой информации, социальной группой или

собственными усилиями личности в целях привлечения к себе внимания [19 – с. 613]. Это определение учитывает социологический и маркетинговый аспекты имиджа, но не принимает в расчет психологический, экономический и семиотический подходы.

В словаре И. Васюковой имидж определяют как целенаправленно формируемый образ какого-либо лица, предмета, явления, призванный оказать на кого-либо эмоциональное и психологическое воздействие с целью рекламы, популяризации и т. п. [6 – с. 640]. В этом определении отражены психологический и маркетинговый аспекты имиджа, однако этого недостаточно для того, чтобы оно учитывало максимально возможное количество аспектов имиджа как феномена.

А. Завьялова и Д. Черняуская дали следующее определение (корпоративного) имиджа: имидж – совокупность целенаправленно сформированных в результате управленческих действий качественных и количественных характеристик предприятия, по которым происходит его оценка стейкхолдерами [34]. Это определение учитывает психологический, социологический, экономический и семиотический аспекты имиджа, но упускает его маркетинговый аспект.

Можно найти и другие определения того, что такое имидж, однако настоящая работа не имеет своей целью разработку наиболее точного определения. При этом автор считает, что оно должно учитывать психологическую, социологическую, экономическую, маркетинговую и семиотическую точку зрения на имидж. Соответственно, в настоящей работе под имиджем подразумевает искусственно созданный образ объекта восприятия, направленный на целевые группы, для достижения поставленных предприятием целей получения преимущества с помощью построения коммуникаций с упомянутой целевой группой на основе системы заранее определенных знаков и правил. Такой подход позволяет подчеркнуть факт искусственного создания имиджа для достижения конкретных задач, обозначить роль коммуникаций в процессе формирования имиджа, а также выделить целевую группу в качестве совокупности объектов, для воздействия на которую и формируется имидж.

Имидж для торговых центров – инструмент управления, объединяющий различные группы, заинтересованные в эффективной работе ТЦ. Эффективно формируя имидж для этих групп, с учетом их потребностей и ожиданий от того, что они получают от возможного взаимодействия, торговые центры закладывают основы своего долгосрочного успеха. Такой инструмент особенно эффективен, если учесть особенности маркетингового управления торговыми центрами, о которых пойдет речь в третьем подразделе этой главы.

Имидж может быть разделен на внутренний имидж и внешний имидж [35]. Внутренний имидж – образ предприятия, который складывается у его сотрудников. Внешний имидж – образ, складывающийся о предприятии у третьих лиц. Несмотря на кажущуюся малозначительность, внутренний имидж крайне важен для предприятия. Именно отношение сотрудников играет ключевую роль в формировании имиджа у третьих лиц. Нередки случаи, когда слова и/или действия рядовых сотрудников противоречат имиджу предприятия, что создает диссонанс в сознании потребителей и мешает процессу формирования необходимого имиджа в их сознании [86]. Таким образом, важно не только доносить имидж до представителей целевых групп, но и до собственных сотрудников, которые должны быть проводниками идей предприятия. Для того, чтобы имидж мог быть донесен, важно понимать, какими характеристиками обладает имидж.

Ф.И. Карков выделил 8 характеристик имиджа, а именно [10 – с. 326]: доступность для восприятия; яркость; демонстративность; способность к трансформации; правдоподобие; востребованность в определенное время в определенном месте; близость целевой аудитории; манипулятивность. Другими словами, имидж должен быть одновременно запоминающимся, понятным, соответствующим действительности, своего рода театральным, адаптирующимся к окружающей среде, востребованным и близким целевой аудитории, при этом сподвигающим целевую аудиторию на определенные действия. Эти факторы ещё раз указывают на то, что имидж является искусственно созданным образом, который создается для достижения определенной цели.

Мацько В.В. и Мамаева В.Ю., в свою очередь, выделяют следующие характеристики имиджа [44]:

- Формирование на основе психологических установок и стереотипов;
- Упрощение восприятия действительности;
- Способность влиять на восприятие, мнение и отношение к объекту восприятия;
- Управление поведением;
- Искусственность (его создания);
- Связь с социальными группами, способствующая его закреплению и созданию условий, затрудняющих его изменение;
- Взаимодействие индивидуумов как основа его формирования;
- Социальные взаимоотношения как обязательное условие его формирования;
- Упрощение доступа к экономическим ресурсам и общение с целевыми группами;
- Способность повышать конкурентоспособность фирмы на рынке;
- Совокупность знаний об организации и связь с отдельными аспектами её деятельности;
- Инструмент формирования и управления мнением потребителей.

Можно заметить, что оба подхода значительно отличаются. Ф. И. Карков больше внимания уделяет непосредственным характеристикам самого имиджа, а Мацько В.В. и Мамаева В.Ю. в большей степени обращают внимание на то, как он формируется и какие цели преследует. Обе предложенные совокупности характеристик имиджа имеют право на существование, однако они отражают разные стороны формирования имиджа.

У имиджа также существует ряд функций, которые он призван выполнять. Эти функции: демонстративная, стимулирующая, адаптивная и рекламная [34]. Демонстративная функция предполагает, что имидж позволяет эффективно позиционировать компанию так, чтобы потребители понимали, что можно ждать от взаимодействия с ней. Благодаря стимулирующей функции предприятия могут

влиять на целевую аудиторию, например, увеличивая шансы на повторные покупки товаров и услуг компании. Адаптивная функция заключается в том, что предприятие приспосабливается к условиям внешней среды. Рекламная функция – привлечение внимания к предприятию за счет его имиджа.

Формирование имиджа – технология донесения и формирования имиджа в сознании представителей целевых групп. Есть две точки зрения на то, каким образом формируется имидж [38]. Первая предполагает, что имидж является распространенным представлением о совокупности естественных и специально сформированных свойств субъекта. То есть, имидж формируется как предприятием, так и социальными группами, которые являются для него целевыми. Этот подход учитывает социологический взгляд на рассмотрение имиджа. Второй предполагает, что образ предприятия формируется сознательно без участия внешних сил. Более того, в процессе формирования имиджа в сознании представителей целевой группы он наделяется дополнительными свойствами, деталями и качествами, так как процесс восприятия и осознания у каждого индивидуума свой [86].

Кажется, что эти две точки зрения противоречат друг другу. Первая предполагает, что имидж — это своего рода подвижная структура, на которую может влиять как предприятие, так и потребители. Вторая, что имидж (во всяком случае, его основа) создается предприятием, а потом он доносится до потребителей, которые пусть и со своими правками воспринимает изначальную идею. Однако в рамках этой работы предполагается, что они не противоречат, а дополняют друг друга.

Формирование имиджа как процесс можно представить в виде последовательности, состоящей из следующих этапов:

1. Определение целевого сегмента, для которого создается имидж;
2. Формулирование имиджа (для целевого сегмента) внутри организации;
3. Внедрение его во все бизнес-процессы организации;
4. Донесение имиджа и формирование его в сознании представителей целевого сегмента;

5. Контроль за изменением имиджа предприятия в сознании представителей целевого сегмента;

6. При необходимости его корректировка.

Можно говорить, что точка зрения предполагающая, что имидж формируется внутри организации, верна, так как она условно находится на втором этапе формирования имиджа, а именно на этапе его формулирования. Формулирование имиджа - процесс, который закладывает основы желаемого имиджа, уточняет основные составляющие имиджа, его символику и те идеи, которые он содержит.

При этом точка зрения, предполагающая, что имидж формируется при участии представителей целевой аудитории, также верна. Это происходит на третьем и четвертом этапах формирования имиджа, после того, как сформулированный имидж транслируется на представителей целевой аудитории, которые начинают участвовать в процессе его изменения.

Кроме самого вопроса о формировании имиджа имеет смысл рассмотреть и экосистему формирования имиджа. Понятие «экосистема» относится к науке экологии. В целом, можно определить экосистему (с точки зрения экологии) как любое функциональное единство любого размера и объема, включающее все организмы этого единства и взаимодействующее с абиотической средой таким образом, что создается четкая структура внутри системы [31]. Фактически экосистемой можно назвать совокупность отдельных объектов, отличающихся друг от друга, но вместе участвующих в созидании сложных организационных структур.

Поскольку концепция экосистемы может быть применена не только в рамках экологии, её (концепцию) переносили на различные сферы жизни. В том числе в сферу бизнеса, одним из ярких примеров этого была работа Джеймса Мура [42]. Он провел параллель между организмами, входящими в одну экосистему и фирмами, работающими в одних и тех же отраслях, уточнив, что они могут, конкурируя и работая совместно, улучшать положение дел в своей отрасли, а также создавать собственные бизнес-экосистемы, в рамках которых происходило бы развитие компаний, их целевых аудиторий, продуктов и предоставляемых услуг [157]. При

этом он уделяет особое внимание тому, что бизнес-экосистемы состоят из людей, а значит, могут быстро и целенаправленно меняться, отвечая на вызовы. Следующим шагом стал перенос концепции бизнес-экосистем в сферу управления брендом, в рамках которой она (концепция) могла быть определена как комплекс видов деятельности, вносящих вклад в создание ценности бренда [51].

Можно дальше продолжить перенос концепции экосистемы на этот раз на формирование имиджа. Имидж формируется в сознании целевой аудитории, однако базис формирования имиджа закладывается тем, кто транслирует атрибуты этого имиджа на целевую аудиторию. При этом получающийся в результате имидж влияет не только на принятие решений представителями целевой аудитории, но также на предприятия, которые изначально его формулируют. На имидж также влияют и другие факторы. Все вместе предприятие, формулирующее имидж, представители целевой аудитории (стейкхолдеры), на которую транслируются базовые атрибуты имиджа и в сознании которых он формируются, и факторы, влияющие на этот процесс, называются в этой работе экосистемой формирования имиджа.

Некоторые исследователи группируют факторы, влияющие на имидж, на внешние и внутренние [34]. Следующие факторы внутренней среды могут влиять на имидж: соответствие цены и качества продукции предприятия; финансовая стабильность; корпоративная культура; внешний вид сотрудников; внешний вид офиса, производственных и служебных помещений; мотивация персонала и система поощрений; социально-психологический климат в коллективе; политика в области планирования карьеры, развития и обучения персонала.

Эти факторы можно условно сгруппировать. Первая совокупность включает в себя факторы, связанные с персоналом: внешний вид сотрудников, мотивация персонала и система поощрений, социально-психологический климат. Вторая группа – факторы, связанные с организацией рабочего процесса: политика в области планирования карьеры, развития и обучения персонала, внешний вид офиса, производственных и служебных помещений, корпоративная культура. Третья – факторы, связанные с основной деятельностью компании: соответствие

цены и качества продукции предприятия, финансовая стабильность. Что примечательно, 5 факторов из 8 в той или иной мере связаны с персоналом (все кроме финансовой стабильности, соответствие цены и качества и внешний вид помещений). Это подчеркивает особую роль персонала предприятия в процессе формирования имиджа.

Для того, чтобы персонал был мотивирован, следует уделять особое внимание внутриорганизационному маркетингу. Внутриорганизационный маркетинг предполагает, что персонал является ценным ресурсом и источником конкурентоспособности предприятия. Он нацелен, в том числе, и на создание сотрудникам таких условий, в которых они сами будут хотеть работать максимально эффективно на благо компании. Одними из главных принципов внутриорганизационного маркетинга являются ориентация на удовлетворение потребностей персонала, использование методов традиционного маркетинга внутри организации и межфункциональное сотрудничество внутри компании, включающее активную работу менеджеров [43]. При этом само сотрудничество внутри компании следует базировать на следующих принципах: на принципе общих потребностей (предприятия и сотрудников на разных ступенях внутренней иерархии), на принципе непрерывности отношений (постоянного нахождения на связи друг с другом и оперативного реагирования) и на принципе доступной информации (полная информационно-аналитическая поддержка реализуемых проектов и доступ к информации всех задействованных лиц в рамках их компетенций) [28].

Следующие факторы внешней среды могут влиять на имидж [34]: реклама товаров и услуг фирмы; умение поддерживать деловые отношения с поставщиками и клиентами предприятия; участие в благотворительных мероприятиях; коммуникации с помощью сайта и страниц в социальных сетях; активное взаимодействие со средствами массовой информации; сотрудничество с институтами гражданского общества; политика «ответственного корпоративного гражданина».

Как и в случае с внутренними факторами, внешние факторы также можно сгруппировать. В работе предлагается в первую группу объединить те факторы, которые так или иначе связаны с маркетинговыми коммуникациями: реклама продукции предприятия, участие в благотворительных мероприятиях, наличие сайта и страниц в соцсетях, активное взаимодействие со СМИ. Во вторую группу можно объединить факторы, связанные с непосредственной работой предприятия: умение поддерживать деловые отношения с поставщиками (в случае ТЦ – арендаторами) и клиентами (в случае ТЦ – с покупателями), сотрудничество с институтами гражданского общества, политика «ответственного корпоративного гражданина».

Упомянутые факторы внешней и внутренней среды могут влиять на имидж и делать его отличным от того, который был изначально сформулирован внутри компании. Поэтому важно отслеживать изменение имиджа в сознании представителей целевых групп.

Некоторые авторы предлагают следующие группы оценки эффективности имиджа: метод выявления характеристик имиджа (положительные и отрицательные характеристики); метод определения четкости и устойчивости имиджа; метод определения затрат по созданию и поддержанию имиджа. Другие предлагают разделять эффективность формирования имиджа на функциональную и коммуникативную эффективность [41].

Функциональная эффективность – то, насколько успешно предприятию удастся достигать своих целей с помощью работы, направленной на создание необходимого образа. Функциональную эффективность можно измерить на основе следующих подходов: количественное соответствие, качественное соответствие и интенциональный подход. Ситуация, когда имеет место количественное соответствие, происходит, когда реципиент сообщения получает его в том же размере, в каком оно (сообщение) было отправлено. Качественное соответствие имеет место, в случае если получаемая реципиентом информация интерпретируется так, как это планировала, создавшее сообщение сторона.

Интенциональный подход подразумевает, что получатель после получения информации произвел ровно те действия, которые планировал отправитель [41].

Коммуникативная эффективность – то, насколько успешно доносится послание до получателей. Её (коммуникативную эффективность) можно условно разделить на семиотическую эффективность и технологическую эффективность. В случае первой коммуникация считается успешной при условии того, что получателю было «передано» сообщение, смысл которого предельно ясен, а «шумы» исключены. Технологическая эффективность подразумевает выбор наиболее эффективных каналов коммуникации [41].

При этом важно понимать, что формирование имиджа предприятия происходит по определенным принципам [34]:

— Принцип повторения предполагает, что чем чаще организация взаимодействует с получателем информации, тем выше шанс того, что получатель запомнит необходимый объем информации;

— Принцип непрерывного усиления воздействия означает, что необходимо применять эффективные аргументы;

— Принцип «двойного вызова» обосновывает то, что для достижения цели помимо логики следует также апеллировать к эмоциям для закрепления эффекта.

Порой имидж и репутацию путают. Репутация – подтвержденное практикой мнение о предприятии, основанное на реально подтвержденных достоинствах и недостатках [76]. Главное отличие имиджа от репутации – то, что имидж, прежде всего, обращается к сердцу потребителя, а не к его разуму [11 – с. 38-40]. Репутация же наоборот построена на логике и уже имеющемся опыте. Как известно, в B2B-маркетинге именно репутация и рекомендации являются ключевыми факторами.

Стоит также уточнить и то, что на имидж предприятия также влияет его репутация [77]. Репутация формируется за определенное время, но при этом её легко потерять. Позитивный имидж также можно легко утратить, однако и формируется он быстрее, чем репутация. Если имидж формируется с помощью уже упомянутого комплекса маркетинга, то репутация – результат непосредственного

взаимодействия [76]. Создание и поддержание необходимого имиджа является тем, что формирует репутацию о предприятии, о чем свидетельствуют результаты исследований группы испанских ученых [155].

Существует множество инструментов маркетинга, создающих благоприятный имидж организации. Например, Слуцких Т.Ю. и Исаева Е.В. отдельно выделяют событийный маркетинг [68]. А Дубов П. А., Рольбина Е. С. и Кевеян Р. С. указывают в числе прочих следующие инструменты маркетинга, оказывающих влияние на имидж ТЦ: брендинг, инновации, реклама, PR, маркетинг отношений [32]. Последний инструмент особенно интересен в рамках актуальной работы, так как хорошо подходит для использования в рамках работы торговых центров [54].

1.2 Маркетинг отношений как инструмент формирования имиджа

Маркетинг отношений можно назвать важной концепцией, которая появилась в результате развития маркетинга как науки. Это можно объяснить при помощи эволюции концепции управления маркетингом, предложенной Филипом Котлером. Он выделил следующие этапы: этап производственной концепции, этап товарной концепции, этап ориентации на продажи, этап маркетингового управления и этап социально-ответственного маркетинга [12].

Филип Котлер отмечал, что три первых этапа относятся к концепции Маркетинга 1.0., которая заключается в том, что главной задачей является продажа продукта, клиенты являются обезличенной толпой, которая в первую очередь хочет удовлетворить свои биологические нужды. На следующем этапе эволюции концепции маркетингового управления происходит переход к концепции Маркетинга 2.0., где во главе угла стоит потребитель, которые хочет не только

выполнения товаром или услугой своей функции, но и получать также какое-то эмоциональное стимулирование [151 - с. 17-18].

Четвертый этап был назван этапом маркетингового управления или этапом интегрированных маркетинговых коммуникаций. Как утверждал Т. Левитт основное отличие этого этапа от предыдущих в том, что «первостепенное значение придается ... идее удовлетворения потребностей покупателя посредством данного товара и всему комплексу вопросов, связанных с процессами его создания, поставок и потребления». Предыдущие же концепции в первую очередь основаны на идее как можно быстрее и с наименьшими затратами сбыть продукт. Концепция интегрированного маркетинга предполагала базирование на четырех ключевых элементах: целевом рынке, потребностях потребителей, интегрированном маркетинге и прибыльности [12]. В отличие от концепций Маркетинга 1.0., клиент здесь – центр бизнес-модели, а его потребности не игнорируются, а наоборот удовлетворяются. При этом важно понимать, что можно классифицировать потребности по их декларированию и осознанию потребителем.

Интегрированный маркетинг – концепция маркетинга, главная идея которой заключается в том, что деятельность всех структурных подразделений фирмы нацелена на удовлетворение потребностей клиентов фирмы. Этот элемент важен, так как, во-первых, скоординированные действия всех подразделений по увеличению ценности предоставляемого потребителям продукта повышает шанс того, что фирма действительно сможет выполнить эту задачу с наименьшими затратами. Во-вторых, понимание сотрудниками того, как они участвуют в процессе удовлетворения потребностей клиента и почему это важно становится видно тем потребителям, которые выбирают компанию и её продукт для удовлетворения этих потребностей. Особенно это хорошо заметно в сфере услуг в работе так называемого персонала первой линии [152 – с. 220-228].

Отечественный маркетолог Георгий Багиев предложил в своей книге «Маркетинг» следующие правила концепции интегрированного маркетинга [4 – с. 718]:

- Производить то, что можно продать, а не продавать то, что можно произвести;
- Любить не свой товар, а своего потребителя;
- Удовлетворять потребности, а не продавать товар;
- Изучать потребности рынка, а не собственные производственные мощности;
- Увязывать цели, потребности покупателей и ресурсные возможности предприятия;
- Адаптировать предприятие к изменениям характеристик потребителей;
- Ориентироваться на долгосрочную перспективу и рассматривать потребности покупателей в широком спектре.

Наконец, завершающим этапом развития маркетинга по типологии Котлера является этап социально-ответственного маркетинга, также известный как этап Маркетинга 3.0. Как и в случае Маркетинга 2.0. (интегрированного маркетинга), социально-ответственный маркетинг ставит в центре своей системы потребителя, однако помимо индивидуального потребителя компании, выбравшие этот путь, также хотят сделать мир лучше, а их миссия, видение и ценности намного большего масштаба, нежели чем у фирм, не следующих концепции социально-ответственного маркетинга.

Как писал Ф. Котлер [151], три силы сформировали эту концепцию: век участия, век глобального парадокса и век креативного общества. Век участия предполагает, что развитие технологий, позволяющее людям больше общаться и обмениваться информацией, создает условия, когда потребители обладают намного большим влиянием на то, что делает компания, так как в своей массе они могут диктовать фирме (участвовать в принятии решений), как ей следует действовать, чтобы сохранить существующих клиентов. Более того, активное участие клиентов в создании продуктов является логичным в рамках общего развития маркетинга (первый шаг: ориентация на сделку, второй шаг: ориентация на отношения с клиентом, третий шаг: участие потребителей в создании продукта).

Век парадокса глобализации предполагает, что в связи с глобализацией множество людей испытывает потребность в нахождении общности, а также в том, что современным компаниям, работающим на разных рынках необходимо учиться уважать разные культуры и интегрировать их элементы в свою стратегию и, тем самым, улучшать своё предложение, которое в результате должно обладать ещё большей ценностью. Иными словами, фирмы могут завоевывать новые рынки намного быстрее при правильном подходе к работе с разными рынками.

Век креативного общества предполагает, что всё большее количество людей занято в так называемых креативных сферах (например, в дизайне) и что навыки своих креативных потребителей фирмы могут использовать для создания более интересных продуктов, вовлекая потребителей в процесс их создания. Также стоит отметить, что люди, занятые в креативных индустриях, нередко требуют персонифицированный продукт, что не только является вызовом для современных маркетологов, но и возможностью привлечения новых клиентов и удержания актуальных клиентов [149 – с. 5-20].

Маркетинг как наука планомерно шел к созданию концепции, которая будет в своей основе иметь потребителя и взаимодействие фирмы с ним для создания такого продукта, который был бы максимально адаптирован под его потребности. Такой концепцией является и маркетинг отношений, в рамках которого взаимодействие между этими двумя участниками рынка (потребителем и предприятием) будет максимальным и ориентированным на взаимовыгодное сотрудничество.

Существует ряд определений того, что такое маркетинг отношений. Например, Филип Котлер определил маркетинг отношений как совокупность приемов удержания клиента. Это определение выделяет одну из основных целей (удержание клиента), однако ограничивается только этим, кажется, что оно (определение) недостаточно полно описывает маркетинг отношений.

Ян Гордон предлагал более широкое определение: маркетинг отношений – непрерывный процесс определения и создания ценностей вместе с индивидуальными покупателями, а затем совместного получения и распределения

выгод от этой деятельности между участниками. В этом определении важны непрерывность процесса, факт совместного создания ценности и распределения выгоды.

Скоробогатых И.И. и соавторы определили маркетинг отношений как тесное взаимодействие со всеми заинтересованными субъектами рынка с использованием непосредственных отношений, материальных и нематериальных форм удовлетворения потребностей, о необходимости создания и доставки ценности на рынок и удержания клиентов [17]. Это определение включает в себя инструменты маркетинга отношений, а также такой важный момент как выделение особой роли удержания клиента в рамках этой концепции.

Грахова Е. определяет маркетинг отношений следующим образом: маркетинг отношений – направление маркетинга, занимающееся построением прочных взаимовыгодных связей между субъектами маркетинговых отношений с целью получения выгоды для каждого участника отношений на основе долгосрочного компромисса [30]. Это определение выделяет сразу несколько важных аспектов маркетинга отношений: прочные связи в качестве основы взаимодействия субъектов, получение выгоды всеми участвующими сторонами и долгосрочность сотрудничества. Это крайне важно для торговых центров, так как их бизнес-модель предполагает долгосрочное сотрудничество, а также создание таких условий, чтобы потребители услуг торговых центров видели в этом сотрудничестве выгоду и чтобы обе стороны стремились к плотному взаимодействию для достижения общих задач.

Апенько С. и Шавровская М. говорят о том, что маркетинг отношений должен быть основан на принципе того, что управление маркетингом должно быть нацелено на создание и расширение прочных взаимосвязей между участвующими сторонами [23]. Это определение недостаточно полное и упускает некоторые важные элементы, такие как ориентацию на долгосрочность отношений, взаимовыгодность и другие. Однако оно содержит крайне важный аспект, о котором не следует забывать. Речь идет о том, что важно как создание связей между сторонами, так и их расширение, то есть систематическое улучшение. Если

обозначить взаимовыгодность сотрудничества на раннем этапе, но никак его не развивать, существует риск того, что этих усилий будет недостаточно и отношения перестанут быть настолько интересными одной или обеим сторонам так, как это было в начале их взаимодействия.

Алиева З.М. рассматривала маркетинг отношений как направление маркетинга, которое изучает отношения как результат социально-экономического взаимодействия, специфический продукт, включающий интересы сторон, которые приводят к персонификации взаимодействия [22]. В этом определении отдельно подчеркивается, что те связи, которые создаются в ходе взаимодействия сторон, являются своего рода продуктом. То есть в процессе добавления стоимости стороны практически с нуля создают новый продукт, который должен удовлетворять потребности сторон с точки зрения взаимодействия (изначально у каждой из сторон есть такая потребность). Также указан важный аспект маркетинга отношений – персонификация взаимодействия.

Е. Празян предлагал рассматривать маркетинг отношений с трех точек зрения: как концепцию управления маркетингом на основе партнерских отношений, как инструмент удержания потребителей и как инструмент создания новой ценности для них (потребителей) [63]. В целом, можно согласиться с тем, что маркетинг отношений это и концепция, и инструмент, кроме того важно, что указанный автор отдельно выделил функции удержания потребителей и создания новой ценности, которые являются базой маркетинга отношений.

Западные авторы также предлагают разные определения того, что такое маркетинг отношений. Это связано с тем, что в разработку этой концепции внесли вклад различные школы и направления маркетинга [75]. Можно выделить следующие подходы: североамериканский, североевропейский, немецкий, британский и подход группы IMP [46].

С. Чаласани и Д. Шер определяют маркетинг отношений как интегрированные усилия по построению, поддержанию и развитию сети отношений с отдельными потребителями для взаимной пользы посредством взаимодействия, индивидуализации отношений на протяжении длительного

времени [158 – с. 33-42]. Это определение помимо прочего использует термин развитие сети отношений, то есть подчеркивается, что маркетинг отношений должен использоваться на постоянной основе для работы с самыми разными потребителями, которые требуют такого подхода со стороны предприятия.

М. Брюн подчеркивает, что маркетинг отношений связан со всем комплексом действий, которые могут создавать, стабилизировать, упрочнять и возобновлять отношения с потребителями, создавая дополнительную ценность в рамках этого процесса [148]. Из этого определения можно почерпнуть различные действия, которые предприятие может совершать в ходе выстраивания отношений с потребителями (создавать, стабилизировать, упрочнять и возобновлять их). То есть маркетинг отношений можно использовать при работе с отношениями, которые находятся на разных стадиях жизненного цикла. Достоинства всех предложенных определений, а также понимание имиджа через их призму представлены в таблице А.1 в приложении А.

Под маркетингом отношений в этой работе используется следующее определение, предлагаемое автором: маркетинг отношений – направление маркетинга, которое рассматривает взаимовыгодные, долгосрочные отношения между субъектами этих товарно-денежных отношений, включая их создание, расширение, стабилизацию и возобновление, как систематический процесс, нацеленный на персонификацию взаимоотношений и создание дополнительной ценности для задействованных сторон. В определении подчеркивается то, что маркетинг отношений должен быть системным, ориентированным на индивидуальный подход и дополнительную ценность для потребителей.

Целями маркетинга отношений можно считать идентифицирование, поддержку и усиление отношений с клиентами и другими ключевыми партнерами с целью получения прибыли таким образом, чтобы задачи всех участвующих сторон были достигнуты; это происходит с помощью взаимовыгодного обмена и выполнения обязательств [149 – с. 24]. Стоит отметить, что некоторые авторы под ключевыми партнерами торгового центра имеют в виду инвесторов, администрацию и арендаторов [69, 70], однако в данной работе под ключевыми

партнерами ТЦ подразумеваются покупатели и арендаторы, так как именно они помогают ТЦ создавать ценность и привлекать потребителей услуг ТЦ. В рамках маркетинга отношений поиск новых и сохранение актуальных клиентов являются значимыми задачами с точки зрения важности для бизнеса. Это особенно актуально для торговых центров, так как им приходится работать с ограниченным количеством действующих и потенциальных арендаторов, потеря любого из которых (или невозможность по какой-то причине работать с перспективными клиентами) может нанести ущерб всей бизнес-модели и свести на нет приложенные ранее маркетинговые усилия.

Некоторые авторы считают основными принципами маркетинга отношений следующие [17 – с. 16]:

- Создание ценности и распределение её между производителем и потребителем;
- Ключевая роль клиентов в определении ценности и её совместном создании;
- Построение бизнес-процесса, коммуникации и системы подготовки персонала для обеспечения ценности;
- Длительная совместная работа, осуществляемая в реальном времени;
- Более высокая ценность постоянных покупателей по сравнению с остальными;
- Стремление построить цепочку создания ценности между организацией и основными партнерами.

Слуцких Т.Ю. также выделяет следующие принципы [67]:

- Экономической целесообразности отношений для задействованных сторон;
- Ориентирования на высокое качество этих отношений;
- Активной работы по их развитию и углублению;
- Избирательности в вопросах, касающихся выбора участников отношений;
- Высокого значения взаимного доверия и искренности;

— Протяженности этих отношений по времени.

В своей работе Relationship Marketing Иэн Гордон выделил 6 измерений маркетинга отношений [149 – с. 24-25]:

— Маркетинг отношений нацелен на создание новой ценности для клиентов, а затем на то, чтобы поделиться ей с этими клиентами;

— Маркетинг отношений признает ключевую роль клиентов как людей, определяющих ту ценность, которую они хотят получить;

— Бизнес, использующий маркетинг отношений, создает и объединяет процессы, коммуникации, технологии и людей для поддержания ценности;

— Маркетинг отношений представляет собой продолжительную совместную работу, выполняемую покупателями и продавцами (потребителями и фирмами);

— Маркетинг отношений признает ценность жизненного цикла клиентов;

— Маркетинг отношений нацелен на построение последовательности отношений внутри организации, чтобы создавать то, что хотят клиенты, и между организацией и её ключевыми партнерами, которые включают поставщиков, каналы распределения, посредников и акционеров.

Тот же автор выделяет 11 инструментов маркетинга отношений (или 11С маркетинга отношений), а именно [17 - с. 16]:

— Customer – клиент, выбор клиента крайне важен, так как имеет смысл вознаграждать только ценных клиентов, а от худших клиентов необходимо абстрагироваться;

— Categories – категории, то, какие товары и в каком объеме будут предлагаться клиентам;

— Cost – стоимость удержания клиента, предприятиям важно понимать, какую ценность для них несет тот или иной клиент;

— Customization – кастомизация (больше о кастомизации будет написано, когда речь пойдет о компонентах маркетинга отношений);

— Customer measurement – оценка клиентов, помимо оценки ценности клиентов важно также измерять то, сколько времени и усилий уходит на обработку запросов и создание ценности;

— Control – контроль, для сохранения своей конкурентоспособности предприятиям важно контролировать поступление оплаты и её размера и принимать меры, если с этим имеются проблемы;

— Communications – коммуникации, построение двустороннего диалога – один из важнейших аспектов маркетинга отношений;

— Capabilities – возможности, предприятиям необходимо четко понимать, что они готовы и могут сделать для удовлетворения потребностей клиентов;

— Collaboration – взаимодействие, необходим такой уровень взаимодействия, когда будет сложно сказать, где заканчивается компания и начинается потребитель, настолько они должны быть связаны;

— Customer Care – забота о потребителе, психология заботы о потребителях и после оказания услуг или реализации товара позволяет организациям получать конкурентные преимущества;

— Chain of relationships – цепь отношений, необходимо организовать отношения внутри компании таким образом, чтобы потребители получали от этого дополнительную ценность.

Можно условно разделить маркетинг отношений на 5 компонентов [154], что обобщено с помощью рисунка 1.

Представленные инструменты (5 компонентов) могут помочь в достижении цели повышения эффективности работы предприятия и повышения его конкурентоспособности. Эти компоненты конкурентного преимущества влияют на имидж ТЦ в сознании представителей целевой аудитории, транслируя выбранные атрибуты. Действуя в этих 5 направлениях, торговые центры могут добиваться улучшения своего имиджа и повышения лояльности потребителей своих услуг.

Клиентское обслуживание – важный компонент маркетинга отношений. Если представители организации не могут эффективно удовлетворять потребности

покупателей, то вне зависимости от того, как позиционируется организация, покупатели не будут считать, что они получают ту ценность, за которую заплатили [83]. Мэтт Миккиевич (Matt Mickiewicz) сформулировал три «золотых правила» клиентского обслуживания: ориентироваться в первую очередь на долгосрочную репутацию, а не на краткосрочную прибыль; выделять наиболее важных клиентов и помогать им чувствовать себя особенными; быть доступными для потребителей с точки зрения взаимодействия и активной коммуникации [166]. Клиентское обслуживание высокого уровня может само по себе быть конкурентным преимуществом [53 – с. 45].

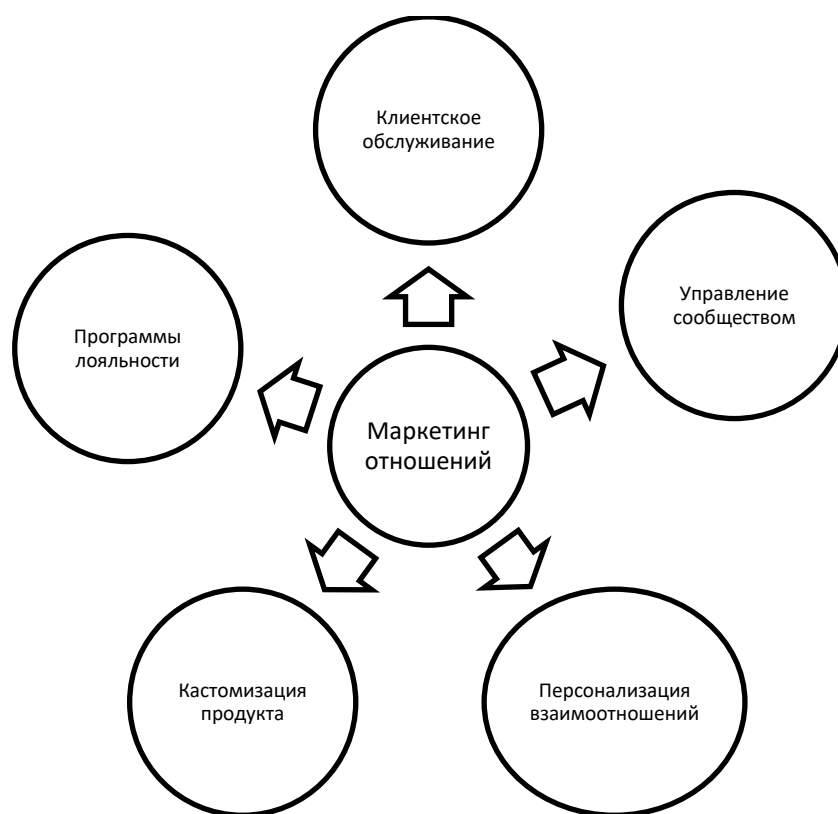


Рисунок 1 – Компоненты маркетинга отношений

Источник: составлено автором на основе [154]

Кастомизация – процесс увеличения ценности своего предложения в ответ на индивидуальные запросы и потребности конкретных потребителей [162]. Кастомизация продукта предполагает его изменение с учетом потребностей целевой группы. Зная, какой продукт хотят видеть те или иные группы

потребителей, предприятия могут создавать разные версии и тем самым получать конкурентное преимущество над другими игроками рынка, которые пренебрегают кастомизацией продукта и с меньшим успехом могут конкурировать за различные сегменты рынка. Также стоит отметить, что кастомизация может быть массовой, что предполагает гибкий выпуск продукции, которая максимально эффективно удовлетворяет потребности потребителей, с уменьшенными затратами на производство [26].

Персонализация взаимоотношений также является важным компонентом маркетинга отношений. Это измерение можно условно подразделить на персонализированные взаимоотношения и межличностные коммуникации (коммуникации, не связанные с работой) [154]. Несмотря на кажущуюся простоту, порой именно персонализация отношений позволяет построить действительно крепкую связь.

Управление сообществом можно условно разделить на 2 направления работы, которые имеют своей целью создания чувства причастности к сообществу, связанному с организацией предоставляющей услуги, и интеграции потребителей в само сообщество [154]. Примерами таких сообществ могут быть сообщества болельщиков спортивных команд, объединяющих наиболее активных болельщиков и позволяющих направлять их так, как того требуют интересы клубов. Еще одним примером является сообщество любителей товаров компании Lego. Подписчики в социальных сетях могут обмениваться идеями возможных построек из игровых блоков, после чего голосовать за определенные концепт-идеи возможных наборов Lego (в случае, если будет как минимум 1000 голосов за реализацию идеи, компания добавит набор в свой ассортимент). Таким образом, сообщество помогает оптимизировать и кастомизировать ассортимент под запросы потребителей [163]. Бейкер К. писал, что управление сообществом может способствовать достижению следующих задач [159]:

- Выстраивать систему коммуникаций и собирать отзывы потребителей;
- Оказывать поддержку клиентам, когда это необходимо;
- Повышать узнаваемость торговой марки в сознании потребителей;

- Эффективнее узнавать потребности целевой аудитории для совершенствования продукта;
- Развивать взаимодействие с представителями целевой аудитории и увеличивать прибыль;
- Обеспечивать клиентов ценностью, выходящей за рамки предлагаемого товара.

Стоит также уточнить, что в целом в большинстве отраслей (в том числе и на рынке услуг торговых центров) имеющиеся клиенты намного важнее потенциальных, пусть порой этому и не уделяется достаточное количество внимания. Например, в своей книге «Никогда не теряйте клиента» Дж. Коулман поделился статистикой по отказам от услуг компаний в разных отраслях и, анализируя расходы по привлечению новых клиентов, отметил, что потеря имеющихся клиентов в течение первых 100 дней после их «приобретения» катастрофически сказывается на финансовых результатах бизнеса [13 – с. 32-35]. Соответственно, именно маркетинг отношений может помочь удержать этих «уходящих» клиентов при условии проведения предварительной подготовительной работы, которая позволит создать дополнительную ценность и увеличить ценность товаров и услуг предприятия для потребителей. Пятым компонентом маркетинга отношений являются программы лояльности, они во многом позволяют эффективнее сохранять действующих клиентов.

Лояльность можно охарактеризовать как субъективную поведенческую установку, со временем повторяющуюся у принимающего решения индивида или организации в отношении одного из нескольких продавцов, которая появляется в результате внутренних психологических процессов, трансформирующуюся в приверженность бренду [149]. Лояльность потребителей позволяет организациям значительно снижать процент ухода клиентов к конкурентам по сравнению с организациями, которые не прилагают усилия для повышения лояльности клиентов [11].

Некоторые авторы предлагают разделять программы лояльности на программы лояльности и дисконтные программы [5], первые нацелены на

построение взаимоотношений и увеличение доли лояльных клиентов, а вторые – на увеличение продаж. С позиций маркетинга отношений программы лояльности важнее дисконтных программ [17]. Это связано с тем, что дисконтные программы лишь снижают стоимость товаров и услуг, в то время как программы лояльности поощряют именно приверженцев бренда.

Некоторые авторы определяют лояльность как положительное отношение и постоянство обращения к услугам или товарам одной и той же компании. Другие – как устойчивое предпочтение, отдаваемое продуктам компании по сравнению с конкурентами, характеризующимся совершением повторных покупок. Третьи – как совокупность того, как клиент относится к бренду [17 – с. 19, 25-26]. Как можно заметить, определения разные, так как первые два относятся к потреблению товаров и услуг организации, а третье к отношению к бренду. Это связано с тем, что лояльность можно разделить на 2 вида: поведенческую лояльность и воспринимаемую лояльность. Поведенческая лояльность имеет место, когда товары и услуги приобретаются продолжительное время, но речь идет именно о поведении покупателей, а не об их отношении к бренду. Воспринимаемая лояльность, наоборот, относится к отношению к бренду, тому, рекомендуется ли он знакомым и так далее, но не относится к регулярности совершения покупок. Эти 2 вида лояльности не исключают друг друга [17 – с. 18-20].

Дж. Хофмеер и Дж. Ройс пошли дальше и предложили разделить лояльность на 3 вида. А именно на приверженность бренду (то есть «эмоциональную» лояльность), поведенческую лояльность, лояльность без приверженности (то есть потребитель продолжает покупать определенные товары и услуги, но эмоционально не привязан к бренду) и одновременную приверженность и лояльность (идеальная ситуация, когда отношение к бренду подтверждается регулярностью покупок) [17 – с. 26-27]. Естественно, фирмам следует стремиться к формированию у клиентов последнего типа лояльности.

Возвращаясь к маркетингу отношений и его роли в общей маркетинговой стратегии предприятия по формированию имиджа, необходимо четко понимать, эффективно ли он используется. Некоторые авторы указывают, что для оценки

эффективности маркетинга отношений следует использовать целевой подход (то есть оценивать, были ли достигнуты поставленные цели по формированию имиджа или нет) [36]. С данной точкой зрения можно согласиться. Одним из возможных методов оценки деятельности является сравнение полученных результатов и затраченных на их достижение средств. Кроме того, следует всегда оценивать результаты деятельности относительно общей стратегии предприятия, влияние результатов на имидж в сознании представителей целевых групп.

1.3 Особенности маркетингового управления торговыми центрами

Торговые центры – формат, в современном виде появившийся сравнительно недавно. Можно говорить о том, что первые торговые центры появлялись раньше, например, некоторые исследователи указывают Большой Базар в Стамбуле как один из первых торговых центров (это был первый крытый рынок) [153 – с. 349]. Однако считается, что современные торговые центры многим обязаны американским моллам, в частности, Southdale Mall и Northdale Mall, построенным по проектам Виктора Грюна [106]. О Southdale Mall можно говорить как о первом торговом центре в его современном понимании, так как там были представлены товары широкого ассортимента по фиксированным ценам, в здании был расположен фудкорт. Кроме того, ряд решений должны были определять движение потоков покупателей внутри торгового зала (разное освещение в проходах и магазинах, неудобная мебель на фудкорте, чтобы покупатели там не засиживались и так далее) [97]. Важным фактором является то, что покупатели, пребывая в торговом центре, могли бы ассоциировать себя с ним, сопоставлять ценности ТЦ и свои. Это помогло рассматриваемому формату организации торговли развиваться в конце 90-ых и 00-ых в России, когда люди хотели дистанцироваться от рынков,

ассоциировавшихся с криминалом, и приблизиться к среднему классу, образ которого включал посещение ТЦ [33]. Хотелось бы уделить особое внимание тому факту, что в других странах развитие рынка торговых центров проходило более плавно, в то время как в России этот процесс проходил скачкообразно [72], в результате чего отечественный рынок смог достичь показателей других стран за меньший срок, но с более резкими перепадами арендных ставок.

В настоящее время есть ГОСТ, который определяет торговые центры как совокупность торговых предприятий и/или предприятий по оказанию услуг, реализующих универсальный или специализированный ассортимент товаров и универсальный ассортимент услуг, расположенных на определенной территории в зданиях или строениях, спланированных, построенных и управляемых как единое целое и предоставляющих в границах своей территории стоянку для автомашин [2]. Международный совет торговых центров (МСТЦ) определяет торговые центры как группу торговых или других коммерческих организаций, которые спланированы, построены и управляются как единое целое, нередко со своей парковкой [167]. Несмотря на некоторые общие черты, эти 2 определения различаются, поэтому имеет смысл разобрать каждое по отдельности.

В определении по государственному стандарту можно выделить несколько составных частей. Во-первых, торговые центры являются совокупностью торговых предприятий и предприятий услуг, что указывает на основу бизнес-модели торгового центра в объединении организаций с целью получения от этого синергетического эффекта. Синергетический эффект подразумевает, что в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в отдельную систему за счет так называемого системного эффекта возрастает эффективность деятельности такой системы [16]. Некоторые авторы предлагают разделять синергетический эффект на внешний (предполагает, что стоящие рядом 2 магазина привлекают больше покупателей, чем два отдельно стоящих магазина) и внутренний синергетический эффекты (является функцией от полезности затрачиваемого посетителем времени на поиск и дорогу к интересующим его арендаторам) [24]. Благодаря синергетическому эффекту, появляющемуся в

результате размещения в торговом центре разных арендаторов, посещаемость торгового центра увеличивается [79]. При этом важно отметить, что упоминаются как предприятия торговли, так и предприятия, занимающиеся предоставлением услуг. Это связано с тем, что в последнее время доля услуг в пуле арендаторов торгового центра играет большую роль. Например, в некоторых торговых центрах Москвы размещаются центры госуслуг [95], а в других – бесплатные библиотеки, выставочные залы и зоны для занятий спортом [59], что как привлекает в их стены новых покупателей, так и расширяет состав арендаторов таких центров. Некоторые центры даже можно считать не просто торговыми объектами, но общественными пространствами, где, в том числе, есть объекты торговли [52].

Во-вторых, согласно ГОСТ, в торговых центрах реализуются универсальные или специализированные товары и предлагаются универсальный набор услуг. Формулировка «универсальный или специализированный ассортимент товаров» вызывает вопросы, так как не совсем понятно, что подразумевается под «универсальным», а что подразумевается под «специализированным» ассортиментом. Например, остается непонятным является ли ассортимент магазина универсальным, если на его территории реализуется только обувь и товары для ухода за ними или нет (с одной стороны, ассортимент универсален, так как продается не только обувь, с другой, специализирован, так как контекст использования обуви и товаров для ухода за ней схож). Возможно, имеет смысл не взаимоисключать понятия «универсальный» и «специализированный».

В-третьих, торговые предприятия и предприятия сферы услуг расположены на общей территории, что указывает на то, что арендаторы потребляют общие услуги торговых центров в виде их инфраструктуры. Кроме того, нахождение арендаторов на территории торгового центра является тем, что делает торговый центр привлекательным в сознании покупателей и является основой бизнес-модели этого формата.

В-четвертых, в определении по ГОСТу указывается, что упомянутая совокупность предприятий и здания, в которых они располагаются, спланированы, построены и управляемы как единое целое. Этот пункт вызывает сразу несколько

вопросов. В России в силу исторических причин не все торговые центры изначально строились как торговые центры, имеют место случаи, когда исходное здания переделывалось для того, чтобы выполнять функции торгового центра. По ГОСТу они не могут быть торговыми центрами, что не мешает им предлагать клиентам свои услуги (причем успешно). Также то, что в ГОСТе указывается, что торговые и иные предприятия управляются как единое целое, не соответствует действительности, так как в большинстве случаев магазины и представители сферы услуг, находящиеся в торговых центрах, являются их клиентами, потребляющими услуги ТЦ за арендную плату. В связи с тем, что ТЦ и арендаторы являются разными хозяйствующими субъектами, нельзя говорить о том, что они управляются как единое целое (однако можно говорить, что сам торговый комплекс управляется как единое целое).

Наконец, определение по государственному стандарту заканчивается тем, что торговые центры предоставляют в границах своей территории стоянку для автомашин. Значит ли это, что предприятие, удовлетворяющее всем другим пунктам, но не имеющее свою парковку не может называться торговым центром – если судить по ГОСТу, то да. Даже без парковки торговый центр не перестает быть торговым центром, пусть это и уменьшает ту ценность, которую потребление услуг ТЦ, несет покупателям.

В определении по ГОСТу делается упор на то, что такое ТЦ для покупателей, но совершенно упускается из виду, что он такое для арендаторов, как для тех, кто потребляет и оплачивает услуги. Покупатели косвенно влияют на финансовые показатели компании, а арендаторы – напрямую. При этом в определении не уделяется внимание вторым.

Международный совет торговых центров (МСТЦ) также заостряет внимание на совокупности торговых и иных предприятий и факт единого планирования, строительства и управления, однако, в целом, его определение имеет ряд отличий от ГОСТа. Во-первых, нет пояснений, касающихся ассортимента товаров и услуг. Это можно объяснить тем, что отечественный стандарт предполагает, что вопрос определения торговых центров рассматривается через призму покупателей,

которым в первую очередь важен ассортимент товаров и услуг. МСТЦ же подходит к вопросу с точки зрения непосредственно формата торговли без привязки к покупателям. Таким образом, не делается упор на значение торгового центра для покупателя. С одной стороны, это хорошо, так как при отсутствии ссылки на одну группу потребителей услуг торгового центра (покупателей) нельзя говорить о том, что не уделяется внимание другой отличной группе (арендаторам). С другой, отсутствие какой бы то ни было группы потребителей услуг лишает определение клиентоориентированности, а значит и ценности с точки зрения маркетинга как науки, а также может способствовать размыванию понимания того, на кого должен ориентироваться торговый центр в своей работе.

Во-вторых, нет привязки совокупности торговых и иных предприятий к единому месту. Это значит, что можно трактовать это определение двояко. Например, если есть ряд торговых и иных предприятий (к примеру, магазинов, входящих в один холдинг с единой концепцией управления), которые спланированы, построены и управляются как единое целое, но они находятся в разных местах, их всё еще можно считать торговым центром. Иными словами, упущение пункта об «определенной территории» может привести к «размыванию» определения и потери его сути.

В-третьих, в определении по ГОСТу речь идет о совокупности «торговых предприятий и/или предприятий по оказанию услуг», а в определении МСТЦ – «торговых или других коммерческих организаций». То есть, в отечественном определении нет заострения внимания на коммерческой основе деятельности организаций, но отдельно указываются услуги как достойная упоминания часть совокупности. Стоит уточнить, что в современных торговых центрах могут располагаться не только коммерческие, но и некоммерческие организации, такие как центры госуслуг, визовые центры и другие важные для генерирования потока покупателей организации.

В-четвертых, в определении МСТЦ наличие парковки не является обязательным критерием для определения предприятия как торгового центра, с чем

можно согласиться. Можно обобщить сходства и различия двух определений с помощью таблицы 1.

Таблица 1 – Сходства и различия определений по ГОСТу и МСТЦ

Учитываемые параметры	Определение по ГОСТу	Определение МСТЦ
Совокупностью чего является ТЦ	Торговых предприятий и предприятий, оказывающих услуги	Торговых и других коммерческих организаций
Ассортимент товаров и услуг	Упоминается в определении, указывается, что ассортимент может быть универсальным или специализированным	Не упоминается
Нахождение на единой территории	Отражено	Не отражено
Планирование, строительство и управление	Как единое целое	Как единое целое
Наличие парковки	Обязательно	Не обязательно
Указание групп потребителей услуг	Косвенно указываются покупатели	Нет указания

Источник: составлено автором на основе сравнения определений

Можно говорить о том, что отечественное определение более детализировано, чем иностранное, так как оно включает гораздо больше критериев определения торгового центра как такового, однако при его анализе можно заметить, что не все они являются необходимыми. Определение МСТЦ сжатое, однако его краткость также является ограничением, из-за которого упускаются важные аспекты работы торговых центров. Имеет смысл сформулировать новое определение, которое будет использовано в этой работе для лучшего понимания того, что такое торговый центр.

Из составных частей, использованных в ГОСТе и определении МСТЦ, можно использовать следующие: совокупность торговых предприятия и поставщиков услуг как основу торгового центра; привязку этой совокупности к определенной

территории. Также необходимо включить в определение элементы, указывающие на потребителей услуг торговых центров, чтобы соблюсти принципы современного маркетинга, где во главу угла ставится потребитель [80].

Кроме того, можно уточнить, каким образом обуславливается ценность торгового центра для потребителей услуг торговых центров, а именно: покупателей и арендаторов. Соответственно, можно сформулировать следующее определение торгового центра: торговый центр – коммерческое предприятие, нацеленное на удовлетворение потребностей покупателей и арендаторов с помощью своих услуг, включающих предоставление доступа к инфраструктуре ТЦ, его потокам покупателей и совокупности коммерческих и иных предприятий, предоставляющих универсальный ассортимент товаров и услуг на единой территории.

Это определение может быть в перспективе улучшено и дополнено, но для целей этой работы оно подходит, так как в более полной мере отражает потребность в клиентоориентированности как основе эффективной работы, а также подчеркивает ряд важных аспектов, делающих ТЦ привлекательным в сознании потребителей.

Управление торговым центром – сложный процесс. Причинами его комплексности являются большое значение его расположения, необходимость работать сразу с двумя группами потребителей услуг торговых центров (с покупателями и арендаторами), ключевая роль проработки набора магазинов и предоставляемых услуг и то, что следует учитывать также и потребности местных жителей и органов власти различных уровней.

Расположение ТЦ – один из ключевых факторов привлекательности ТЦ [71]. Управлять этим аспектом работы ТЦ можно только на этапе его проектирования. При этом применительно к расположению ТЦ можно говорить о двух подходах при работе с арендаторами: торговлей трафиком и трафик-торговлей. Торговля трафиком предполагает, что ТЦ работает с тем потоком покупателей, который проходит мимо него в силу тех или иных причин. Трафик-торговля, наоборот, предполагает то, что ТЦ сам привлекает к себе покупателей. Торговым центрам,

чье расположение не оптимально, следует прилагать намного больше усилий для привлечения покупателей и арендаторов. При этом даже те ТЦ, которые размещены в местах большого скопления людей, могут не быть успешными в силу ряда причин. Торговые центры должны как уметь привлекать тех покупателей, которые проходят или проезжают мимо него, так и привлекать тех покупателей, чье посещение не так зависит от расположения ТЦ.

Торговые центры, как коммерческие предприятия нацелены на работу с покупателями и арендаторами [55]. Для этого ТЦ предлагают им свой продукт – услуги торговых центров. Фактически эти услуги заключаются в предоставлении доступа к инфраструктуре и арендаторам для покупателей и к инфраструктуре и потокам покупателей для арендаторов. Опуская анализ инфраструктуры ТЦ (которая включает в себя множество подсистем, связанных со службами уборки, ремонта, освещения, вентиляции и так далее), можно, тем не менее, рассмотреть те принципы, понимание которых позволяет привлекать покупателей и арендаторов в ТЦ.

Если говорить о покупателях ТЦ, то они заинтересованы в тех товарах, которые предоставляют арендаторы. При этом важным фактором является то, насколько широкий круг потребностей может быть удовлетворен в том или ином торговом центре. Чем шире круг удовлетворяемых потребностей, тем больше синергетический эффект. Поэтому торговым центрам важно формировать наиболее подходящий под их задачи пул арендаторов.

Пул арендаторов или тенант-микс (tenant mix) – эффективное управление пулом арендаторов во многом зависит от подбора арендаторов, их размещения и сохранения взаимовыгодных отношений между арендаторами и администрацией ТЦ. Дополняя друг друга, они (арендаторы) обеспечивают максимально широкий ассортимент товаров и услуг для удовлетворения максимально большого количества возможных потребностей покупателей [83]. В случае, когда пул арендаторов не оптимален, можно проводить его ротацию на основе полученных данных о товарообороте, посещаемости и влиянии арендатора на имидж ТЦ [60]. Некоторые авторы отмечают, что в настоящее время имеет место однообразие пула

арендаторов ТЦ, связанное с ограниченным количеством ритейлеров и большим количеством арендодателей [61]. Это, в свою очередь, создает определенные сложности формирования и ротации пула арендаторов.

Вклад в привлечение покупателей разнится от арендатора к арендатору, поэтому для того, чтобы выделять тех, кто больше всех влияет на посещаемость торгового центра, используется термин «якорь» (или «якорный арендатор»). Признаками, по которым можно отнести арендатора к «якорям», являются узнаваемый бренд, большая площадь и обширный ассортимент услуг [141]. Поскольку вклад в генерирование трафика, который вносят такие арендаторы, велик, торговые центры предлагают им более льготные условия аренды, чем у «обычных» арендаторов. Стоит отдельно уточнить, что в торговом центре может иметь смысл использовать различные ставки для разных категорий арендаторов, используя комплексную оценку факторов, делающих тот или иной тип арендаторов интересным для администрации ТЦ [73].

Если говорить о потребностях арендаторов, то им важно наличие покупателей в торговом центре, так как от посещаемости зависит товарооборот и, соответственно, доход арендаторов [57]. При этом посещаемость торгового центра (- то, сколько людей его посещают) включает в себя как покупателей, так и посетителей, которые не совершают покупки. Чем выше процент первых в общей посещаемости, тем привлекательнее торговый центр. При этом покупатели у разных арендаторов отличаются, поэтому важно, чтобы целевые аудитории покупателей пересекались у разных арендаторов так, чтобы посещалось наибольшее возможное количество магазинов и чтобы в них совершались покупки. Это зависит от концепции заложенной в модели торгового центра и его пуле арендаторов [27], так как нередко сам факт нахождения того или иного арендатора на территории ТЦ влияет на его имидж в сознании покупателей.

Важной особенностью маркетингового управления торговыми центрами (маркетинговое управление - управление, которое в условиях рыночной экономики позволяет организации достичь своих целей и стать действительно эффективной в своей хозяйственной деятельности [65], соответственно, маркетинговое

управление торговыми центрами подразумевает такой подход, который ставит своей целью эффективную хозяйственную деятельность субъекта в условиях конкуренции на рынке услуг ТЦ) является то, как организованы потоки покупателей и то, в каких условиях они совершают покупки. Зачастую в ТЦ нет часов и большого количества окон (исключение – рестораны, места предоставления различных услуг и детские комнаты), это сделано для того, чтобы покупатели как можно дольше задерживались в самом здании и больше тратили, а яркий свет и шум в галереях направляют людей в магазины, где они бессознательно хотят спрятаться [89]. Также важна этажность торгового центра (не более 2-3 этажей для наилучшего размещения арендаторов), доступ покупателей к верхним этажам, так как предполагается, что посетитель должен пройти мимо максимального количества магазинов, чтобы подняться наверх, размещение крупных «якорных» арендаторов равномерно по этажам для наилучшей организации движения покупателей [50]. В организации работы ТЦ очень много, казалось бы, незначительных деталей, которые все вместе формируют имидж ТЦ и заставляют покупателей действовать определенным образом для максимизации доходов арендаторов и, соответственно, самого ТЦ.

Арендаторы как потребители услуг торговых центров отличаются в своем принятии решений от покупателей. Это связано с тем, что первые представляют B2B-сторону работы торгового центра, а вторые – B2C. Соответственно, следует уточнить особенности принятия решения потребителями B2B для того, чтобы объяснить особенности поведения представителей контура арендаторов. Можно выделить следующие особенности [66]:

- Для потребителей B2B характерен производный спрос;
- Решение о сотрудничестве принимается группой лиц, на основании многостороннего анализа;
- Потребитель B2B активно отслеживает информацию о конъюнктуре рынка для того, чтобы принимать решения наиболее эффективно;

— Потребители B2B, как правило, предъявляют более высокие требования к качеству предоставляемых услуг, так как от этого зависит жизнеспособность предприятия-потребителя;

— Для эффективной работы с потребителями B2B требуется подходить к каждому заказу индивидуально (меньше возможностей стандартизировать услугу);

— Продвижение услуг компании на рынке B2B производится в основном за счет рекламы в интернете, прямых продаж, консультирования с другими потребителями и экспертами и участия в выставках и других похожих мероприятиях.

Иными словами, процесс принятия решений на рынке B2B крайне сложен. Он зависит от большого количества факторов и обусловлен в первую очередь рациональным решением организации-потребителя сотрудничать с тем или другим поставщиком услуг ТЦ (арендодателем) на основе многостороннего анализа. Перенос упомянутых факторов на взаимодействие в рамках контура арендаторов торгового центра можно обобщить следующим образом:

— Спрос на услуги торгового центра у представителей контура арендаторов основан во многом на спросе на услуги этого же торгового центра у представителей контура покупателей;

— Решение о сотрудничестве арендатора с торговым центром принимается на основании работы определенного количества сотрудников арендатора, которые могут представлять разные отделы с разными задачами и разными требованиями (например, отдел аренды коммерческой недвижимости в первую очередь заинтересован в минимальном размере арендных платежей, а отдел развития торговой сети заинтересован в том, чтобы имело место открытие на территории определенной географической локации);

— Арендаторы, планирующие расширение своей торговой сети, внимательно изучают условия, которые предлагают поставщики услуг торговых центров, поэтому важно кастомизировать своё предложение согласно актуальной ситуации на рынке;

— Арендаторы торгового центра предъявляют высокие требования к качеству услуг и стоимости их предоставления, так как от этого зависят результаты их деятельности, в случае, если стоимость не соответствует качеству, это может привести к снижению доходов торгового центра от аренды в будущем вследствие изменения арендных ставок для удержания арендатора или его съезда, влекущего на определенный период времени снижение поступлений от прежде снимаемого помещения до нуля;

— При ведении переговоров с арендаторами нужно быть готовым к тому, что изначальное предложение, возможно, придется изменить для того, чтобы оно повысило свою привлекательность в сознании арендаторов;

— На рынке услуг торговых центров большое значение уделяется деловой репутации торгового центра и рекомендациям действующих арендаторов, так как многие представители торговых сетей общаются друг с другом, во многом заключение договоров зависит от эффективности прямых продаж.

Покупатели торгового центра, в отличие от арендаторов, относятся к B2C-стороне бизнес-модели торгового центра. Соответственно, можно выделить следующие особенности работы с конечными покупателями [66]:

— Спрос покупателей во многом определяет спрос B2B;

— Решение о приобретении услуг принимается одним индивидом (в большинстве случаев, если речь не идет о покупке высокой стоимости), нередко без проведения всестороннего анализа;

— Покупатели в основной своей массе не так активно отслеживают конъюнктуру рынка и могут не знать обо всех возможностях, которые предлагаются разными поставщиками услуг;

— Потребители B2C, как правило, не столь требовательны как потребители B2B;

— При работе с потребителями B2C можно стандартизировать услуги без потери конкурентоспособности более успешно, чем при работе с потребителями B2B;

— Интерес покупателей к предлагаемым услугам нередко обусловлен эмоциями, а не расчетом;

— Продвижение услуг компании на рынке B2C происходит за счет стимулирования сбыта, рекламы и брендинга.

Таким образом, можно говорить о том, что принятие решений для B2C потребителей зависит от рациональной и эмоциональной составляющей, при этом последняя нередко имеет большее значение, чем первая. Можно перенести упомянутые выше принципы на контур покупателей. Тогда можно сделать следующие выводы:

— Спрос покупателей на услуги торгового центра напрямую влияет на спрос арендаторов на услуги торгового центра, то есть покупатели в отличие от арендаторов влияют на финансовые показатели предприятия не напрямую, а опосредованно;

— Покупатели принимают решения о потреблении услуг торговых центров быстро и не анализируя большое количество факторов (нередко выбор может быть обусловлен наличием того или иного арендатора в торговом центре или его (ТЦ) расположением);

— Покупатели нередко не очень хорошо информированы об услугах торговых центров кроме тех, что активно рекламируются, поэтому крайне важно найти подход к информированию (а затем и привлечению) тех сегментов покупателей, которые интересны торговому центру;

— Несмотря на то, что покупатели не столь требовательны к услугам торговых центров, как арендаторы (в общей массе), они также имеют больше возможностей по «переключению» на другие торговые центры, если их не удовлетворит уровень предоставляемых услуг;

— Очень сложно кастомизировать услуги торговых центров под конкретных покупателей, так как ежедневно в торговые центры приходят тысячи (десятки тысяч, сотни тысяч в зависимости от площади и расположения торгового центра) покупателей, однако имеет смысл, выделив наиболее важные сегменты покупателей улучшить на основе их предпочтений предлагаемый продукт (услуги

ТЦ), чтобы получать конкурентное преимущество и поощрять лояльных покупателей;

— Для покупателей поход в торговый центр – это также и те эмоции, которые они чувствуют, поэтому помимо функциональной эффективности предоставления услуг администрация торгового центра также должна заботиться и об атмосфере торгового зала;

— На рынке услуг торговых центров при работе с контуром покупателей большое значение имеют реклама и рекомендации других покупателей, а также имидж торгового центра.

Помимо покупателей и арендаторов ТЦ также должны учитывать интересы и других стейкхолдеров, например, местных жителей. Не все местные жители посещают торговые центры, находящиеся вблизи своих домов, однако все они могут влиять на работу ТЦ. Существует достаточно примеров того, как местные жители затрудняли работу ТЦ. В 2021 году ещё до своего открытия один из ТЦ в г. Артем приморского края получил много нелестных отзывов, так как для его постройки пришлось срубить много деревьев [146]. Торговый центр ещё не открыт, а его имидж уже пострадал и неизвестно, пойдут ли местные жители покупать именно туда, а не в другой ТЦ с иным имиджем. Также в 2021 году, но уже в Москве, местные жители добились того, что на юге города снесли ТЦ [107]. Местных жителей можно понять: при строительстве ТЦ зачастую уничтожаются «зеленые зоны», шум стройки может мешать жизни, а при открытии ТЦ в районе проживания может резко увеличиться количество автомобилей, что может привести к пробкам и сложностям с организацией движения.

Однако жители также могут способствовать успешной работе ТЦ при условии, что в его стенах можно будет удовлетворять основные потребности местных, а нахождение в нем будет приносить положительные эмоции. Тогда у ТЦ будет хорошая возможность эффективно наработать базу покупателей, что привлечет арендаторов. Но это невозможно без формирования необходимого имиджа в сознании местных жителей. Поэтому даже если не все местные жители будут постоянными покупателями ТЦ их мнение должно учитываться, а усилия

предприятия должны быть направлены и на то, чтобы создать нужный образ в их сознании.

Важной группой интересантов также являются представители органов власти различных уровней. ТЦ должны учитывать законы и подзаконные акты префектур и муниципальных образований, Роспотребнадзора и МЧС, а также многих других. Все вместе они делают работу ТЦ более сложной. При этом зачастую из-за одного представителя отрасли госрегулирование усиливается в отношении всех ТЦ, как это было в случае ТЦ «Зимняя Вишня», где из-за нарушений норм пожарной безопасности и халатности в пожаре погибли люди. В результате начались массовые проверки ТЦ [47], которые не только мешали покупателям посещать ТЦ, но и создавали негативный информационный фон вокруг всех ТЦ вне зависимости от того, насколько они ответственно или безответственно соблюдали норма пожарной безопасности.

Во время эпидемии коронавирусной инфекции власти также усиливали государственное регулирование деятельности торговых центров [119, 130]. Эти действия также не способствовали улучшению имиджа ТЦ в целом, однако они дали возможность более ответственным ТЦ заявить о том, как они помогают обществу. Например, в ТЦ открывались пункты экспресс-тестирования на коронавирус [90], что как улучшало их имидж, так и повышало посещаемость и узнаваемость. То есть, порой взаимодействие с государством позволяет ТЦ улучшать свой имидж вопрос в том, как на вызовы, связанные с госрегулированием, отвечает то или иное предприятие.

Работая совместно с органами власти, торговые центры могут меняться к лучшему, показывать покупателям и арендаторам, что в них безопасно и что все требования соблюдены. Так можно создавать имидж ответственного перед обществом предприятие, запрос на что все чаще звучит в современном обществе.

В третьей главе диссертации речь пойдет про двухконтурную подход к маркетинговому управлению торговым центром, в рамках которой ТЦ работает с контурами покупателей и арендаторов. Будет полезным раскрыть то, что имеется в виду под «контуром» в первой главе диссертации. Как следует из названия,

двухконтурный подход предполагает, что управление предприятием подразумевает наличие двух контуров, благодаря взаимодействию с которыми можно добиваться поставленных целей. Перед тем как переходить к описанию самого подхода, оптимизирующего маркетинговые усилия ТЦ, следует уточнить, что подразумевается под понятием «контур».

Существует несколько определений того, что такое контур. В этой работе хотелось бы обратить внимание на 2 определения. Первое используется в теории управления: контур – замкнутая цепь звеньев системы управления, в которой посредством прямой и обратной связи соединены субъект и объект управления [108]. Второе определение, на которое следует обратить внимание, из толкового словаря Даля: контур – внешнее очертанье объекта [102].

В рамках рассмотрения двухконтурного подхода к маркетинговому управлению торговым центром предлагается использовать понятие «контур» как замкнутой системы, способной при этом взаимодействовать с другими замкнутыми системами. Таким образом, используются как элементы первого определения (контур – цепь, в которую включены субъект и объект управления), так и второго (поскольку контур – очертание, то может видоизменяться по необходимости, а также взаимодействовать с другими похожими «цепями»). Стоит уточнить, что в двухконтурном подходе торговый центр – субъект управления, а арендаторы и покупатели – объекты управления, но в силу ряда причин как такового прямого управления нет, однако возможно опосредованное управления одним контуром с помощью другого из-за их взаимосвязи, взаимозаинтересованности и взаимопроникновения. То есть, управление одним контуром происходит через опосредованное управление другим контуром, а именно через создание дополнительной ценности для одного контура посредством создания дополнительной ценности для второго контура в процессе управления торговым центром с учетом формирования необходимого имиджа для каждого представителей каждого из контуров.

Может показаться, что контур торгового центра и целевой рынок торгового центра – взаимозаменяемые понятия, однако это не так. Целевой рынок можно

определить как совокупность покупателей, имеющих похожие нужды или характеристики, на работы с которыми ориентировано предприятие [27]. Фактически целевые рынки как концепция используются в работе большей части компаний, которые оказывают посреднические услуги (к таким компаниям можно отнести и торговые центры). Однако контуры торгового центра не взаимоисключаемы как различные целевые рынки, представитель арендатора может сначала взаимодействовать с одним и тем же ТЦ в рамках работы с контуром арендаторов (когда находится на работе), а затем – в рамках работы с контуром покупателей (вне работы). Работа с контурами ТЦ также предполагает взаимосвязь контуров, их взаимопроникновение, но при этом различные подходы к работе.

Можно предложить теоретическую модель формирования имиджа торгового центра. Она предполагает, что торговый центр является субъектом формирования имиджа, а представители контуров – покупатели и арендаторы – объекты формирования имиджа. ТЦ транслирует на представителей двух контуров определенные атрибуты своего имиджа. В свою очередь эти атрибуты формируют внутри сознания покупателей и арендаторов имидж, подвергаясь воздействию как представителей своего контура (для контура покупателей – покупателями; для контура арендаторов – арендаторами), так и представителей второго контура (для контура покупателей – арендаторами; для контура арендаторов – покупателями). В результате для представителей каждого из контуров формируется свой имидж, основанный на тех атрибутах, которые транслировал ТЦ, который может с течением времени изменяться, как из-за воздействия субъекта формирования имиджа, так из-за воздействия других объектов формирования имиджа и внешней среды.

Для того, чтобы быть эффективными, современные предприятия должны управляться с опорой на маркетинг. Это позволяет находить конкурентные преимущества и максимизировать производимую ценность. Одним из инструментов получения такого преимущества является эффективное формирование имиджа предприятия.

В работе рассматриваются различные подходы к изучению имиджа: психологический подход, социологический подход, экономический подход, семиотический подход и маркетинговый подход. В результате становится ясно, что необходимо учитывать каждый из них.

Также были приведены различные определения понятия «имидж», каждое из которых содержит в себе аспекты, достойные внимания. Благодаря этому можно сформулировать следующее определение того, что такое имидж: имидж – искусственно созданный для формирования в сознании представителей целевой группы образ, который используется для достижения целей предприятия с помощью построения коммуникаций с помощью заранее определенной системы знаков. Существуют разные типы имиджа (внешний и внутренний), его характеристики и функции. Они были упомянуты в работе.

Помимо самого имиджа в работе рассматривалось его формирование. После приведения нескольких определений того, что это за процесс, был предложен алгоритм формирования имиджа, который можно разделить на этапы следующим образом: определение целевого сегмента, для которого создается имидж; формулирование имиджа (для целевого сегмента) внутри организации; донесение имиджа и формирование его в сознании представителей целевого сегмента; контроль за изменением имиджа предприятия в сознании представителей целевого сегмента.

В работе представлены факторы, влияющие на формирование имиджа. Предлагается делить внутренние факторы на 3 типа: факторы, связанные с персоналом; факторы, связанные с организацией рабочего процесса; факторы, связанные с основной деятельностью компании. А внешние факторы на 2 типа: факторы, связанные с маркетинговыми коммуникациями, и факторы, связанные с непосредственной работой предприятия. Также представлены способы измерения эффективности формирования имиджа.

В рамках работы большую роль играет маркетинг отношений как один из инструментов формирования имиджа. Показано развитие концепции маркетинга отношений, а также рассматриваются его (маркетинга отношений) определения.

Сформулировано следующее определение маркетинга отношений: маркетинг отношений – направление маркетинга, которое рассматривает взаимовыгодные, долгосрочные отношения между субъектами этих товарно-денежных отношений, включая их создание, расширение, стабилизацию и возобновление, как систематический процесс, нацеленный на персонификацию взаимоотношений и создание дополнительной ценности для задействованных сторон.

Затем в работе последовательно представляются цели, принципы и измерения маркетинга отношений, а также его инструменты (11С) и компоненты (в количестве 5). Было уделено внимание лояльности и её значению для предприятий.

Поскольку работа написана о маркетинговом управлении имиджем торговых центров, то в первой главе также уделяется внимание торговым центрам. Анализируются различные определения, на основе которых формулируется следующее: Торговый центр – коммерческое предприятие, нацеленное на удовлетворение потребностей покупателей и арендаторов с помощью своих услуг, включающих предоставление доступа к инфраструктуре ТЦ, его потокам покупателей и совокупности коммерческих и иных предприятий, предоставляющих универсальный ассортимент товаров и услуг на единой территории.

Проанализирована бизнес-модель торгового центра и выделены целевые группы, на которые следует ориентироваться торговым центрам для достижения своих целей. Рассмотрены основные понятия, которые следует знать при работе с торговыми центрами: «пул арендаторов» и «якорь» (или «якорный» арендатор). Также дано определение понятия «контур», которое используется в работе.

Глава 2 Методика исследования имиджа ТЦ

2.1 Торговые центры и особенности рынка их услуг

На рынке услуг торговых центров множество предприятий, предлагающих эти услуги. Они отличаются по ряду параметров от размера и места расположения до подходов к работе с арендаторами, разного зонирования торгового зала и формирования пула арендаторов. Для того, чтобы эффективно управлять торговым центром, важно понимать, какой ТЦ находится под управлением. Ещё более остро этот вопрос встает с точки зрения формирования имиджа, ведь различия торговых центров зачастую определяют этот процесс. Классификация торговых центров может помочь в ответе на вопросы, как лучше формировать имидж и управлять ТЦ. Понимая в чем отличия определенного ТЦ от конкурентов, в чем его особенности, можно добиваться поставленных целей и максимизировать прибыль предприятия.

Несмотря на общность концепции торговых центров в разных странах, стоит отметить, что, например, классификации торговых центров в разных регионах отличаются. Это особенно заметно благодаря тому, что на сайте Международного Совета Торговых Центров для разных регионов представлены разные классификации торговых центров [167]. В частности, представлены отдельные классификации для США, Канады, Европы и Азиатско-тихоокеанского региона, при этом канадская и азиатско-тихоокеанская классификации во многом повторяют американскую. Фактически МСТЦ предлагает две классификации, которые имеют вариации: американскую и европейскую. Имеет смысл рассмотреть их по отдельности для того, чтобы адаптировать для российского рынка.

Американская классификация делит торговые центры на 3 группы: ТЦ с универсальным ассортиментом, специализированные ТЦ, ТЦ с ограниченным

ассортиментом. Помимо разделения по принципу ассортимента в классификации представлены данные о количестве магазинов каждого типа в США, общей и арендопригодной площади для каждой группы, радиус торгового покрытия и процент площади занятой якорными арендаторами [167].

Группа торговых центров с универсальным ассортиментом включает в себя мини-моллы, микрорайонные торговые центры, окружные торговые центры, региональные и суперрегиональные торговые центры. Фактически они отличаются только по масштабу и предлагаемой инфраструктуре. Ниже представлена информация, взятая с сайта МСТЦ [167].

Как правило, мини-моллом называется совокупность стоящих рядом (стена к стене) магазинов, располагающих общей парковкой перед магазинами. Из магазинов не выделено якорное предприятие, а площадь среднестатистического мини-молла 1230 кв.м., площадь охвата – радиус менее 1-2 километров. Фактически мини-молл можно не считать торговым центром в его классическом понимании. Это связано с тем, что он является совокупностью отдельных магазинов, объединенных лишь расположением и парковкой, при этом сложно говорить о том, что этот формат предоставляет доступ к инфраструктуре, предлагает услуги ТЦ.

Микрорайонные торговые центры (МТЦ) в отличие от мини-моллов располагают минимум одним «якорным» арендатором, которым в большинстве случаев является супермаркет. Кроме «якорного» МТЦ также располагает рядом других арендаторов (от 5 до 20), образующих вместе инфраструктуру ТЦ. Их покупатели – люди, живущие в микрорайоне, где расположен ТЦ. Арендопригодная площадь МТЦ может быть от 2,5 до 11 тысяч кв.м. (30-50% занимает якорный арендатор), а радиус охвата – 5 километров. Можно говорить, что МТЦ – отправная точка любой классификации торговых центров, так как они составляют 75% от общего числа универсальных ТЦ (без учета мини-моллов) согласно данным, предоставленным МСТЦ. Примерами таких ТЦ в Москве могут быть ТЦ «Краснопрудный» (9,9 тысяч кв.м.) [91], «Март» (2,5 тысячи кв.м.) [132], и.т.п.

Окружные торговые центры (ОТЦ) больше МТЦ. Они могут обладать площадью от 11 до 37 тысяч кв.м. Это позволяет им размещать большее количество арендаторов (от 15 до 40) и предлагать более широкий ассортимент услуг для покупателей. Таким образом, покупательские потоки за счет синергетического эффекта становятся больше, что делает их более привлекательными для арендаторов. Кроме того, расширяется их зона охвата, которая может достигать 10 километрового радиуса: если МТЦ может охватывать площадь в 78,5 кв. км, то ОТЦ – 314,2 кв. км, это значит, что фактически ОТЦ располагает возможностями по «покрытию» площади в 4 раза больше, чем МТЦ. Примерами окружных ТЦ являются ТЦ «Охотный ряд» (25 тысяч кв.м.) [115], «Семеновский» (25 тысяч кв.м.) [92] и Универмаг «Московский» (25 тысяч кв.м.) [122], и.т.п.

Региональные торговые центры (РТЦ) имеют возможность привлекать покупателей в радиусе до 25 километров (покрываемая площадь – почти 2 тысячи кв.км.). Это происходит благодаря тому, что на их территории может располагаться до 80 арендаторов, которые могут занимать до 75 тысяч кв.м. Такие торговые центры могут предлагать весь возможный спектр услуг, включая большое количество зон, сданных под развлечения, кафе и рестораны. Примерами таких ТЦ в Москве являются ТЦ «Гагаринский» (70 тысяч кв.м.), «Океания» (61 тысяча кв.м.) [124] и «Европейский» (63 тысячи кв.м.) [124], и.т.п.

Суперрегиональными называют торговые центры, которые больше РТЦ. Самыми яркими примерами в России являются ТЦ «Авиапарк» и «Белая Дача», являющиеся также самыми большими торговыми центрами в Европе (230 и 222 тысячи кв.м., соответственно) [98].

Группа узкоспециализированных торговых центров включает в себя пауэр-центры, лайфстайл центры, припроизводственные торговые центры и тематические торговые центры.

Пауэр-центры – специализированные торговые центры, в основе конкурентного преимущества которых находится «якорь», занимающий от 70% до 90% арендопригодной площади. Это позволяет привлекать большое количество посетителей, заинтересованных в товарах «якорного» арендатора, ассортимент

которого значительно превосходит широту ассортимента находящихся по близости конкурентов. При этом площадь торгового зала такого ТЦ от 23 до 55 тысяч кв.м. Радиус охвата пауэр-центра зависит от расположенного на его территории якоря, но, как правило, он (радиус охвата) – 8-16 километров. Примером пауэр-центра можно назвать ТДК «Тройка» в Москве, так как большую часть его арендопригодной площади занимают два «якорных» арендатора – «Ашан» и «Леруа Мерлен» [121].

Лайфстайл торговые центры – торговые центры, основой успеха которых является большое количество услуг, ресторанов и развлечений, которые и являются тем, что привлекает основное количество посетителей. В такие торговые центры люди приходят для того, чтобы приятно провести время, а не за покупками. В большинстве случаев если «якорь» и есть, то он занимает меньше половины площади. Площадь лайфстайл центров – от 14 до 46 тысяч кв.м, согласно сайту МСТЦ. Радиус охвата такого торгового центра – 13-19 километров. Стоит отметить, что большинство крупных современных торговых центров в той или иной мере являются лайфстайл центрами, так как доля услуг и ресторанов в последнее время растет. Примерами лайфстайл центров являются уже упомянутые ранее «Охотный Ряд» и «Океания».

Припроизводственные торговые центры располагаются непосредственно рядом с местом производства продаваемых товаров. Арендаторов помещений нет, вся площадь занята производителем и его торговым персоналом. Площадь такого торгового центра может варьироваться от 4,5 до 37 тысяч кв.м. При этом из-за того, что произведенные товары продаются по цене ниже среднерыночной, это позволяет увеличивать радиус охвата до 40-120 километров.

Тематические торговые центры привлекают посетителей определенной атмосферой. У таких ТЦ нет «якорей», но большая часть площади занята ресторанами и развлечениями. Площадь таких точек может быть от 7,5 до 23 тысяч кв.м. Радиус охвата – 40-120 километров. Примером тематического торгового центра в Москве можно назвать «Депо», на территории которого расположено большое количество ресторанов и кафе [123].

К группе ТЦ с ограниченным ассортиментом относят торговые центры внутри аэропортов. Их площадь зависит от размера аэропорта. При этом минимальная площадь торгового пространства, при которой торговую зону аэропорта можно считать своеобразным ТЦ – 7 тысяч кв.м.

Что касается европейской классификации торговых центров МСТЦ, то в ней предлагается делить торговые центры на 2 большие группы: традиционные ТЦ и специализированные ТЦ. Традиционные торговые центры делятся на маленькие, средние, большие и очень большие.

Маленькие торговые центры могут располагать арендопригодной площадью от 5 до 20 тысяч квадратных метров. При этом сама по себе категория маленьких торговых центров делится на две другие группы, названия которых можно перевести как «ТЦ у дома» и «универсальные малые ТЦ». В классификации указывается, что «ТЦ у дома», как правило, размещают арендаторов, которые предлагают покупателям самые необходимые товары, покупаемые регулярно. Типичными арендаторами в пуле являются супермаркеты или гипермаркеты, являющиеся «якорными» арендаторами, аптеки, зоомагазины, хозяйственные магазины, цветочные магазины и небольшое количество ритейлеров, занимающихся продажей одежды и обуви. Кроме того, подобные центры могут располагаться вне города или на его границе (не в центре). Необходимо учитывать специфику классификации, чтобы сделать логичный вывод о том, что такие ТЦ по аналогии в России могут располагаться вне города или в спальных районах (в Европе аналоги спальных районов также расположены на границах города, однако общего термина «спальный район» у них нет). «Торговые центры у дома» выполняют важную роль предоставления услуг торговых центров в тех местах, где живут покупатели, а также в районах, где плотность населения ниже и нет такой потребности в больших ТЦ.

«Универсальные малые ТЦ», напротив, предоставляют свои помещения «классическим» арендаторам торговых центров: в их пул входит большое количество магазинов с одеждой и обувью, детскими игрушками и подарками, мебелью и электроникой и другими подобными товарными группами. В отличие

от «ТЦ у дома» они стараются привлекать магазины люксовых сегментов, чтобы заполнять свои помещения в центре города. Фактически «ТЦ у дома» и «универсальные малые ТЦ», несмотря на, казалось бы, общие критерии классифицирования ТЦ (по американской модели, опирающейся на доступные арендопригодные площади), представляют собой предприятия, нацеленные на разные сегменты покупателей (и, соответственно, арендаторов) в своей работе. Во многом именно это разделение и делает европейскую классификацию, заслуживающей внимания, так как она основана на более комплексном и в перспективе более обоснованном подходе.

Можно объяснить это с помощью следующего примера: торговая сеть аптек ищет для себя подходящее место в торговом центре, рассматриваются два сопоставимых по размеру ТЦ, один из которых расположен в центре города, а другой в спальном районе, первый – «универсальный малый ТЦ», а второй – «ТЦ у дома». Если уточнить, что в примере ТЦ предлагают равные условия, а фактор конкуренции не учитывается (для упрощения примера), то фактически у торговой сети выбор из двух примерно одинаковых опций. При этом типы привлекаемой целевой аудитории разные. В зависимости от того, какие цели преследует руководство, будет принято решение о сотрудничестве с тем или иным ТЦ, но если клиентом аптек является представитель среднего класса, который хотел бы иметь аптеку у дома, то выбор становится более очевидным. Разделение торговых центров по тем группам покупателей, которые они привлекают, может значительно упростить работу сотрудников, отвечающих за анализ разных возможностей развития, и позволит более эффективно тратить время и ресурсы на развитие торговой сети. А понимание того, к какому типу относится ТЦ позволит его сотрудникам более эффективно формировать пул арендаторов и добиваться поставленных целей.

К сожалению, подобный (основанный на нише ТЦ) подход не был использован при рассмотрении «средних», «больших» и «очень больших» ТЦ. Более того, в классификации они отличаются только разным размером и незначительными изменениями пула арендаторов. Например, у «ТЦ среднего

размера» в пуле не указаны кинотеатры и другие арендаторы, предоставляющие покупателям доступ к разным увлечения (у «ТЦ большого» и «очень большого размера» они указаны), но упоминаются арендаторы-дискаунтеры (чего нет у уже упомянутых двух других типов ТЦ). Если же уточнять размер «средних», «больших» и «очень больших» ТЦ, то можно заметить, что во многом деление повторяет использованное в американской версии: «средние» - от 20 до 40 тысяч кв.м. (в американской версии – аналогом являются окружные ТЦ с площадью от 11 до 37 тысяч кв.м.), «большие» - от 40 до 80 тысяч кв.м. (в американской версии – региональные ТЦ с площадью от 37 до 75 тысяч кв.м.), «очень большие» - от 80 тысяч кв. м. (в американской версии – суперрегиональные ТЦ). Во многом варьирование значений между европейской и американской версиями связано с тем, что они используют разные меры (в США – футы, в Европе – метры) и при округлении происходит небольшое изменение итогового значения.

В европейской классификации специализированные ТЦ делятся на «ритейл парки», «припроизводственные торговые центры» и «тематические центры». В пояснениях к ритейл-паркам указано, что они также известны как «пауэр-центры». При этом у них мало общего с «пауэр-центрами» из американской классификации. В случае последней под «пауэр-центром» подразумевается ТЦ с очень большой занимаемой якорным арендатором площадью. В европейской классификации, наоборот, речь идет о совокупности ритейлеров, расположенных рядом и нередко даже не имеющих общих стен, и единственное, что их объединяет, это парковка. Таким образом, «ритейл парк» – это фактически большой «мини-молл» (если проводить аналогии с первой классификацией). «Ритейл парки» подразделяются на маленькие (от 5 до 10 тысяч кв.м.), средние (от 10 до 20 тысяч кв.м.) и большие (более 20 тысяч кв.м.). Типичным для этого формата торговли является пул, включающий в себя арендаторов-дискаунтеров. «Припроизводственные» и «тематические» ТЦ мало чем отличаются от американских аналогов.

Несмотря на то, что европейская классификация предлагает интересное решение по более детальному разбору некоторых ТЦ с их дальнейшим разделением, при её анализе создается впечатление, что она не доделана до конца,

так как некоторые колонки не заполнены, а некоторые типы ТЦ не настолько детально проработаны как другие. Тем не менее, некоторые элементы можно позаимствовать для создания новой классификации.

Помимо классификаций, разработанных Международным Советом Торговых Центров, есть и другие. Например, Национальное Бюро Исследований (National Research Bureau, США) предлагало свою классификацию, которая предлагала делить ТЦ на следующие группы: Airport Retail (ритейл в аэропорту), Auto Malls (ТЦ с автомобилями и автозапчастями), Community Centers (окружные ТЦ), Discount Centers (дискаунт центры), Factory Outlet Centers (припроизводственные ТЦ), Festival/Entertainment Centers (центры развлечений и праздников), Home Improvement Centers (ТЦ с товарами для дома и его ремонта), Lifestyle Centers (лайфстайл центры), Mixed-use Development (многофункциональные здания), Neighborhood Center (районные ТЦ), Off Price Center (скидочные ТЦ), Power Center (пауэр-центры), Regional Center (региональные центры), Strip Center (мини молл), Super Regional Center (суперрегиональные центры), Theme/Specialty Center (тематические центры), and Upscale/Fashion Center (люксовые ТЦ) [156]. Фактически многие категории ТЦ дублируют друг друга (тематические ТЦ и центры развлечений и праздников; тот же ТЦ с товарами для дома и ремонта можно считать пауэр-центром), а единого принципа деления нет.

Другой проблемой в создании классификаций ТЦ можно считать то, что некоторые авторы делают классификации, которые слишком упрощают подход к классификации. Например, Токмачева О.С. предлагала классификацию ТЦ, которая включало деление ТЦ на торговые, досуговые, торгово-офисные и многофункциональные, после чего они делились бы по размеру [74]. К сожалению, такой подход упускает проблему формирования пула арендаторов и имиджа ТЦ и сводит классификацию к делению их, согласно организации внутреннего пространства и размера.

Интересным кажется подход Хайруллиной Н. А., которая предлагала использовать для категорирования ТЦ кластеризацию на основе самоорганизующихся карт Кохонена. Оценивались определенные аспекты работы

ТЦ (расположение, арендопригодная площадь, наличие парковки, уровень арендаторов, развлекательная составляющая и наличие фудкорта), после чего ТЦ ранжировались согласно оценкам [78]. Этот подход позволяет оценивать ТЦ, но для его масштабирования следует оценивать все работающие в регионе ТЦ. В случае Хайруллиной Н.А. это было достаточно просто, так как в статье упоминаются 20 ТЦ города Уфы. В масштабах страны или хотя бы Москвы и Санкт-Петербурга это кажется сложно выполнимым.

Россия заметно отличается от США и стран Европы. Логично предположить, что в силу специфики страны имеет смысл использовать иную классификацию, которая могла бы взять и адаптировать определенные аспекты. К примеру, классификация, включающая ОТЦ, РТЦ, МТЦ и суперрегиональные ТЦ, используется в отрасли сейчас (в силу возможности использования американской терминологии), однако можно также включить детализированный подход к разделению видов ТЦ из европейской классификации. Кроме того, вместо того, чтобы делить ТЦ на универсальные и специализированные (и уже после этого подразделять их на типы), можно сначала использовать деление по размеру (так как оно позволяет определять, какую площадь может «охватить» тот или иной ТЦ), а затем уже конкретизировать ТЦ с точки зрения его позиционирования и той целевой аудитории, которую планируется привлекать. Также стоит отметить, что в предлагаемую классификацию не входят припроизводственные ТЦ, мини-моллы, ритейл парки, так как они два последних формата не подходят под сформулированное в работе определение, а припроизводственный ТЦ фактически является просто крупной точкой сбыта товаров, производимых близ неё.

Новая классификация включает в себя микрорайонные торговые центры (МТЦ), окружные торговые центры (ОТЦ), региональные торговые центры (РТЦ) и суперрегиональные торговые центры (СРТЦ). МТЦ можно разделить на «ТЦ у дома» и «универсальные МТЦ» по аналогии с делением в европейской классификации. ОТЦ – на «тематические ОТЦ», «лайфстайл ОТЦ» и «пауэр ОТЦ». РТЦ – на «лайфстайл РТЦ» и «пауэр РТЦ». СРТЦ в силу своего размера могут размещать наибольшее количество арендаторов самых разных направлений, при

этом сохраняя свою идентичность, поэтому делить их на «лайфстайл» и «пауэр» не имеет смысла [81]. Можно представить написанное с помощью таблицы 2.

Таблица 2 – Предлагаемая классификация ТЦ на основе их размера и подхода к формированию имиджа и пула арендаторов

Название	Общая площадь (тыс. кв.м.)	Принцип формирования имиджа и пула арендаторов
ТЦ у дома	До 20 тыс. кв.м.	Только необходимые товары и услуги
УМТЦ (Универсальные Микрорайонные ТЦ)		Классический ассортимент ТЦ на небольшой площади
ОТТЦ (Окружные Тематические ТЦ)	От 20 до 40 тыс. кв.м.	Большая часть площади занята ресторанами и развлечениями
ОЛТЦ (Окружные Лайфстайл ТЦ)		Торговый центр для комфортного временипрепровождения с широким ассортиментом товаров и услуг
ОПТЦ (Окружные Пауэр ТЦ)		Основа ТЦ – крупный «якорный» арендатор, который определяет позиционирование ТЦ
РЛТЦ (Региональные Лайфстайл ТЦ)	От 40 до 80 тыс. кв.м.	Торговый центр для комфортного временипрепровождения с широким ассортиментом товаров и услуг
РПТЦ (Региональные Пауэр ТЦ)		Основа ТЦ – крупный «якорный» арендатор или группа таких арендаторов, которые определяет позиционирование ТЦ
СРТЦ (Суперрегиональные ТЦ)	От 80 тыс. кв.м.	Максимально широкий ассортимент на большой площади

Источник: составлено автором на основе обзора американских и европейских подходов к классификации ТЦ

Таким образом, можно делить торговые центры по их размеру (и, соответственно, тому, сколько покупателей и в каком радиусе они могут привлекать, соответственно, от размера торгового центра зависит в том числе и его максимальная посещаемость) на 4 группы, которые затем можно разделить

согласно тому, какие группы покупателей (с какими потребностями) они планируют привлекать.

Количество торговых центров с каждым годом становится все больше и больше (в 2019 году только в Москве были введены в эксплуатацию ТЦ, общей площадью более 450 тысяч кв.м. [145]; в 2020 там же в период коронавируса и общего снижения деловой активности – более 275 тысяч кв.м. [144]). И пусть кризис, вызванный коронавирусной инфекцией, должен замедлить темпы появления новых ТЦ в краткосрочной перспективе, фактически после преодоления трудностей ситуация может вернуться к тому, что было отмечено в 2016-2019 годах, а именно: количество торговых центров может и дальше увеличиваться, всё больше и больше обостряя проблему конкуренции на рынке для предприятий.

В настоящее время рынок услуг торговых центров России переживает последствия эпидемии коронавирусной инфекции, начавшейся в 2020 году, и изменения в экономику после начала СВО в 2022. Введенные ограничения региональных властей на работу объектов торговли (а также фудкортот [126]) и связанные с ними снижения арендных доходов (в апреле, первом месяце после введения ограничений, 2020 ТЦ потеряли до 90% своего дохода [131]) и посещаемости (в июне, первом месяце после смягчения ограничений, 2020 посещаемость в среднем составляла 70% от посещаемости в начале года, в Москве показатель в 70% посещаемости относительно начала года был достигнут только к июлю [140]) осложняют и без того непростую работу ТЦ.

Торговым центрам пришлось изменить свои подходы к работе с покупателями, чтобы соответствовать требованиям надзорных органов. В частности, речь идет о внедрении строгого масочного режима, усиленной дезинфекции, организации условий для социального дистанцирования. При этом и покупатели изменили своё поведение: они посещают торговые центры только для точечных покупок и меньше времени уделяют непосредственно на сам шоппинг, порой предпочитая онлайн-форматы оффлайн-форматам [120], согласно, одному из проведенных исследований 18% москвичей, принявших участие в опросе, планируют посещать торговые центры реже, чем раньше [103]. Соответственно, это

повлияло на спрос арендаторов на услуги торговых центров: к примеру, крупный холдинг Inditex, управляющий такими брендами как Zara, Bershka, Massimo Dutti и другими, заявил о закрытии более чем 1000 своих магазинов по всему миру [164]. Всё это, конечно, сильно влияет на деятельность ТЦ и заставляет их меняться.

Стоит также упомянуть, что распределение торговых центров по России неравномерно. В 2020 году наибольшее количество объектов открылось в Москве и городах Московской Области – 46% от общего числа ТЦ. Для сравнения доля Санкт-Петербурга – 12%, а остальных регионов в сумме – 42% [105]. Это свидетельствует о сильном дисбалансе и централизации на рынке торговых центров. Общая площадь ТЦ Москвы – почти 5,000 тысяч кв.м. (или 5 миллионов кв.м.). Это колоссальная цифра для одного города, которая показывает, насколько столичный рынок обеспечен торговыми центрами в настоящее время. Несмотря на это, вводятся в строй всё новые и новые ТЦ.

И речь идет не только о Москве. В России есть 3 города, в которых обеспеченность населения качественными торговыми центрами выше, чем столице. Эти города – Самара, Екатеринбург и Краснодар (по 500 кв.м. площадей ТЦ на 1000 человек, против 489 кв.м. в Москве) [101]. Только 3 европейских города располагают большей обеспеченностью торговыми центрами, чем 4 упомянутых отечественных: Таллин, Осло и Рига (однако следует понимать, что сами по себе эти города меньше – население каждого из них не превышает миллион человек, в отличие от 4 упомянутых) [101]. Если же говорить о площади торговых центров, то в среднем по странам западной Европы средний размер торгового центра – 21,4 тысячи кв.м., а в России – 30 тысяч кв.м., то есть Российские ТЦ в среднем в 1,4 раза больше европейских ТЦ, что говорит о не только большей обеспеченности населения квадратурой ТЦ, но и о большем размере российских ТЦ [87].

При этом развитие рынка услуг торговых центров России в последние годы сталкивалось с рядом трудностей, а именно [39]:

- Низким уровнем платежеспособности, который влечет за собой снижение уровня спроса;
- Повышенным уровнем конкуренции на рынке;

- Ростом востребованности интернет магазинов;
- Торговые центры предлагают стандартизированный продукт, не предлагающий уникальное торговое предложение, что и без того остро ставит вопрос ценовой конкуренции.

В 2019 году (до эпидемии коронавируса), как правило, выделяли следующие тренды на рынке услуг ТЦ: популяризацию малых торговых центров (МТЦ и ОТЦ по классификации, использованной выше); открытие торговых центров в составе транспортно-пересадочных узлов; увеличение количества аутлетов (торговых центров, где большинство арендаторов продает товары по стоимости меньше, чем в других магазинах, в использованной ранее классификации можно говорить, что аутлет – то же самое, что и пауэр-центр); реконцепции существующих торговых центров и открытие новых форматов магазинов (например, формат shop-in-shop, который предполагает наличие «островов» и «корнеров» внутри других магазинов) [138]. Во многом эти тенденции формировались благодаря упомянутым выше факторам, которые должны учитываться торговыми центрами. Малые торговые центры благодаря своему небольшому размеру могут лучше концентрироваться на своей целевой аудитории и не имеют проблем торговых центров большего масштаба. Торговые центры в составе ТПУ имеют преимущество в привлечении потоков людей, пользующихся ТПУ. Аутлеты в первую очередь стараются привлекать покупателей низкими ценами и возможностью купить всё в одном месте. Новые форматы магазинов также открываются для привлечения новых покупателей. Реконцепции связаны с тем, что более старые торговые центры стараются обновиться, чтобы привлекать новые сегменты платежеспособных покупателей и соответствовать требованиям арендаторов. Считается, что в той или иной степени каждый ТЦ должен проходить реконцепцию каждые 10 лет [89]. Доказано, что реконцепция торгового центра влияет на восприятие ТЦ покупателями, на уровень их удовлетворенности и на размер среднего чека [56].

Компании McKinsey также выделяла тренды рынка услуг торговых центров: сегментацию пространства для удобства покупателей, расширение взаимодействия при помощи технологий и многоканальных стратегий, развитие новых способов

использования коммерческой недвижимости [118]. Сегментация пространства предполагает, что на территории торгового центра располагаются не только зоны для торговли, но и, например, фитнес-клубы, места для концертов, рынки фермерских продуктов и другие объекты, которые помогают расширять круг потребностей, которые можно удовлетворить в торговом центре.

Развитие новых способов использования коммерческой недвижимости предполагает превращение ТЦ в общественные пространства, куда люди приходят не только для покупок, но и для общения. Это связано с тем, что на территории торговых центров становится всё больше зон отдыха, кафе и ресторанов, а зоны общего пользования увеличиваются. Кроме того, многие ТЦ больше внимания уделяют проведению мероприятий, способствующих привлечению покупателей (например, дня рождения ТЦ, мастер-классов или автограф-сессий знаменитостей). В результате кроме шоппинга покупатели также могут разнообразить свой досуг и проводить время с друзьями. Этот тренд отмечали ещё в 2013 году [52]. Однако в последнее время он только усиливался.

После начала эпидемии коронавирусной инфекции на рынке услуг торговых центров усилились некоторые тренды предыдущих лет, а также появились и новые тренды, которые ещё больше усложняют управление торговыми центрами. Один из таких трендов связан с поведением потребителей, а именно с тем, что покупатели, в целом, реже посещают торговые центры в то время как значение среднего чека увеличивается. Это иллюстрируют показатели федеральных сетевых операторов: Ваон в августе-сентябре 2020 заявил о снижении посещаемости своих магазинов на территории ТЦ на 15% при повышении среднего чека – на 5%; Zenden – о снижении потока посетителей на 20% при увеличении среднего чека на 10% [137]. Покупатели совершают меньше спонтанных покупки и более вдумчиво подходят к процессу планирования и осуществления своего шоппинга, ориентируясь в большей степени на целевые покупки, а значит, покупателей сложнее направить в ТЦ. Чем сложнее направить покупателей в ТЦ, тем сложнее вести переговоры с арендаторами, которые заинтересованы в максимизации трафика.

Тренд популяризации небольших форматов ТЦ также получил большее развитие во время эпидемии коронавируса. Так, некоторые эксперты отрасли отмечают, что в настоящее время происходит переход от «суперрегиональных гигантов к камерным районным торговым центрам, расположенным вблизи дома, с привычным набором арендаторов, товаров и услуг» [96]. То есть, уделяя больше внимание своей безопасности, потребители стараются посещать те объекты торговли, которые ближе (чтобы уменьшить риск заражения). Даже после изменения эпидемиологической обстановки в 2024 эксперты отмечают, что небольшие торговые центры являются крайне востребованными [93]. С одной стороны, это дает преимущество тем Микрорайонным и Окружным ТЦ (ТЦ у дома, универсальным ТЦ, лайфстайл ОТЦ, пауэр ОТЦ и тематическим ОТЦ), которые расположены рядом с большим скоплением людей (будь то крупные офисы, жилые районы или другие похожие объекты и зоны), с другой, это ещё сильнее повышает конкуренцию за потребителей услуг ТЦ.

Упор на объекты питания также был назван экспертами одним из новых трендов [127]. Предполагается, что большие фудкорты должны стать местом встреч людей, несмотря на ужесточающееся регулирование, касающееся их (в некоторых регионах РФ фудкорты должны были быть закрыты летом 2021 из-за распространения на их территории ковида). Развитие мест общего пользования и расширение фудкортов может стать важным фактором, влияющим на имидж ТЦ в сознании целевой аудитории в перспективе, поэтому торговым центрам имеет смысл рассматривать такую возможность.

Развитие интернета и цифровых технологий в последнее время было заметно ускорено из-за эпидемии коронавируса. Ещё в начале эпидемии в 2020 в России значительно увеличилась доля онлайн-покупок, поднявшись до показателей западных стран – 10% [99]. Для сравнения в 2019 году этот показатель был равен 6,1% [96]. Такой рост демонстрирует изменение поведения покупателей и свидетельствует о повышении роли интернета в качестве канала общения продавцов и покупателей. Интернет становится всё более серьезным конкурентом для традиционных форматов торговли, в том числе и для торговых центров. Для

того, чтобы оставаться привлекательными для покупателей, ТЦ должны задействовать передовые технологии и цифровые инструменты [127].

Расширение взаимодействия с помощью технологий включает в себя самые разные подходы от большего вовлечения покупателей с помощью социальных сетей и сайтов ТЦ до использования мобильных приложений для нахождения мест на парковке. Во многом это связано с тем, что всё большую роль в жизни современного человека играют технологии, которые появляются в ходе развития инфраструктуры цифровой экономики. Необходимо уточнить, что такое «цифровая экономика». В «Указе Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. №203» она определяется как хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования, позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг [1]. Стоит отметить, что торговые центры функционируют в рамках сетевого общества, а значит, должны следовать технологическим трендам для сохранения своей конкурентоспособности [64].

Некоторые отечественные специалисты выделяют следующие тренды, связанные с цифровой экономикой, которые влияют на работу предприятий: мобильные технологии, бизнес-аналитику, облачные вычисления, социальные медиа [58]. Иностранные специалисты также выделяют искусственный интеллект, интернет вещей, реализацию концепции «умных магазинов», использование дополненной реальности, роботов и бесконтактных платежей среди прочих [165]. Таким образом, можно говорить о том, что эти 10 трендов влияют на торговые центры.

Еще один тренд на рынке услуг ТЦ – проблема пустующих площадей [109]. В связи с ростом напряженности на международной арене многие ритейлеры покинули российский рынок, освободив тем самым большое количество торговых площадей. Конечно, часть из них была занята отечественными компаниями, однако снижение количества арендаторов не могло не увеличить удельную переговорную

силу оставшихся, что поставило торговые центры в еще большую зависимость от арендаторов.

Наконец, в настоящее время серьезным противником для торговых центров являются маркетплейсы. Маркетплейс – онлайн-площадка для сделок по покупке и продаже товаров. Маркетплейсы перехватывают часть потоков посетителей ТЦ [112], в силу того, что зачастую покупателям удобнее заказать товар с доставкой на дом, чем идти в торговый центр. Они также имеют экономические преференции, не доступные ТЦ [94], в частности, они избавлены от оплаты налога на имущество на здания, в которых размещаются ТЦ, а также зачастую не отягощены крупными кредитами (на постройку и реновацию упомянутых зданий).

Уже в 2025 году прогнозируется волна банкротств ТЦ [128]. Она связана с тем, что крупным торговым центрам не удастся с помощью получаемых доходов компенсировать затраты на содержание здания и оплату налога на имущество.

Чтобы быть эффективными торговые центры должны знать предпочтения потребителей своих услуг. Эти потребители – покупатели и арендаторы. Для эффективной работы с ними предложена методика проведения маркетинговых исследований, которая была апробирована в ходе написания работы. Поскольку действующих торговых центров больше, чем строящихся, методика в первую очередь предназначена для уже функционирующих ТЦ.

На первом этапе производится исследование предпочтений покупателей, в ходе которого, сначала опрашиваются эксперты, которые предлагают различные атрибуты имиджа для оценки привлекательности ТЦ в сознании покупателей. Затем они (атрибуты) оцениваются, определяются те из них, которые имеют наибольшее значение для формирования имиджа конкретного ТЦ в сознании его покупателей. Сам ТЦ также оценивается применительно к этим факторам, после чего результаты анализируются.

На втором этапе администрация ТЦ проводит комплекс мероприятий, которые должны способствовать повышению оценки значимых (с точки зрения покупателей) атрибутов имиджа. В результате в долгосрочной перспективе должна вырасти посещаемость ТЦ. Второй этап занимает от двух до трех лет, поскольку

для оценки эффективности комплекса мероприятий следует учитывать фактор сезонности спроса на услуги торговых центров.

Третий этап включает исследование предпочтений арендаторов по аналогии с исследованием предпочтений покупателей. Четвертый этап – проведение комплекса мероприятий по итогам исследования предпочтений арендаторов (четвертый этап также может занимать от одного до двух лет). Итог четвертого этапа – рост доходов от сдачи помещений в аренду.

2.2 Исследование предпочтений покупателей торговых центров

В основе успешной работы торгового центра лежит эффективная работа с покупателями и арендаторами. Однако не всегда торговые центры могут успешно удовлетворять их потребности. В диссертационном исследовании предлагается подход к совершенствованию маркетингового управления процессом формирования имиджа ТЦ для этих групп, заинтересованных в услугах торгового центра лиц.

Первое пилотное исследование предпочтений представителей целевой аудитории было проведено в последнем квартале 2018 года на базе Универмага «Московский», когда подход только разрабатывался. Оно предусматривало проведение количественных (с опросом экспертов по взаимодействию торговых центров и их арендаторов) и качественных исследований (анкетирование покупателей), связанных с выявлением атрибутов имиджа, оказывающих наибольшее влияние на его формирование в сознании покупателей.

Было проведено несколько глубинных интервью с привлечением арендаторов и сотрудников ТЦ, работающих с арендаторами. Респондентами были директор предприятия, управлявшего несколькими точками общественного

питания, директор организации, снимающей помещения в торговом центре, и начальник отдела по работе с арендаторами. Такой подход был использован для того, чтобы выявить как можно больше атрибутов, которые могут влиять на восприятие арендаторами торгового центра (начальник отдела по работе с арендаторами был выбран, так как он имел возможность общаться с самыми разными арендаторами ТЦ ежедневно). Все респонденты отметили расположение торгового центра, коммерческие условия работы и его посещаемость (работу с покупателями) в качестве атрибутов, влияющих на восприятие ТЦ арендаторами. Так как на расположение торгового центра нельзя повлиять, когда он уже введен в эксплуатацию, то управляющим ТЦ приходится работать с коммерческими условиями и покупателями для улучшения своего имиджа в сознании арендаторов. Важно уточнить, что уступки арендаторам по коммерческим условиям априори снижают доходы ТЦ (при скидках) или добавляют элемент риска недополучения части прибыли (например, когда часть арендной платы не фиксирована, а зависит от товарооборота). Был сделан вывод о том, что приоритетом для торговых центров должна быть работа с покупателями и, соответственно, улучшения имиджа ТЦ в сознании покупателей.

На втором этапе исследования стояла задача уточнить, какие атрибуты вносят наибольший вклад в восприятие торгового центра покупателями. Была сформулирована следующая гипотеза: для покупателей торгового центра основой формирования имиджа является пул его арендаторов, соотношение цены и качества товаров и расположение торгового центра. Эти 3 атрибута были выбраны, так как они в большей степени соответствуют атрибутам, которые были выявлены на первом этапе предварительного исследования у арендаторов (логично было предположить, что существует некое пересечение между атрибутами, влияющими на восприятие ТЦ у покупателей и арендаторов).

Для проверки гипотезы был использован метод количественных исследований, а именно анкетирование покупателей торгового центра. Помимо прочих вопросов (так как это исследование использовалось и для получения данных о покупателях Универмага «Московский») в опросник был включен блок

вопросов о том, какие критерии влияют на выбор торгового центра. Критерии были выбраны на основе анализа отзывов на работу разных торговых центров, в том числе и того, в стенах которого и проводилось исследование, а также той информации, которая была получена в рамках 3 интервью. Они включали «расположение», «можно купить всё в одном месте» (полнота пула арендаторов ТЦ), «соотношение цены и качества товаров», «приятная атмосфера», «то, как быстро я найду интересующий меня магазин», «приветливость персонала», «чистота», «безопасность», «насколько ТЦ современный», «наличие ресторанов», «зона отдыха», «отсутствие очередей», «развлечения». Всего 13 атрибутов, которые могут влиять на формирование имиджа ТЦ в сознании покупателей.

Респонденты могли оценить то, насколько, по их мнению, важен каждый из атрибутов, отметив один из возможных ответов, среди которых были «совсем не важен» («1»), «не важен» («2»), «скорее, не важен» («3»), «важен» («4»), «очень важен» («5»). Суммируя количество последних двух ответов, можно было выявить, какие атрибуты действительно были важны для респондентов. Разделив полученную сумму на количество принявших участие в анкетировании, можно было получить процент покупателей из числа респондентов, которым был важен тот или иной атрибут имиджа. Пример формы опроса покупателей - в приложении Б.

Для того, чтобы определить необходимый размер выборки, использовалась среднедневная посещаемость ТЦ за ноябрь, которая в 2018 была равна примерно 10,000 покупателям. Доверительный интервал составил $\pm 5\%$, а доверительная вероятность (уровень надежности) – 95%. Таким образом, необходимый размер выборки составил 372 покупателя, которых было необходимо опросить.

Можно обобщить полученную в ходе исследования информацию с помощью рисунка 2 (атрибут считался важным для респондентов, если они отметили его как «важный» или «очень важный» в анкете, то есть указанные проценты показывают долю этих ответов респондентов). База результатов исследования представлена в приложении В.

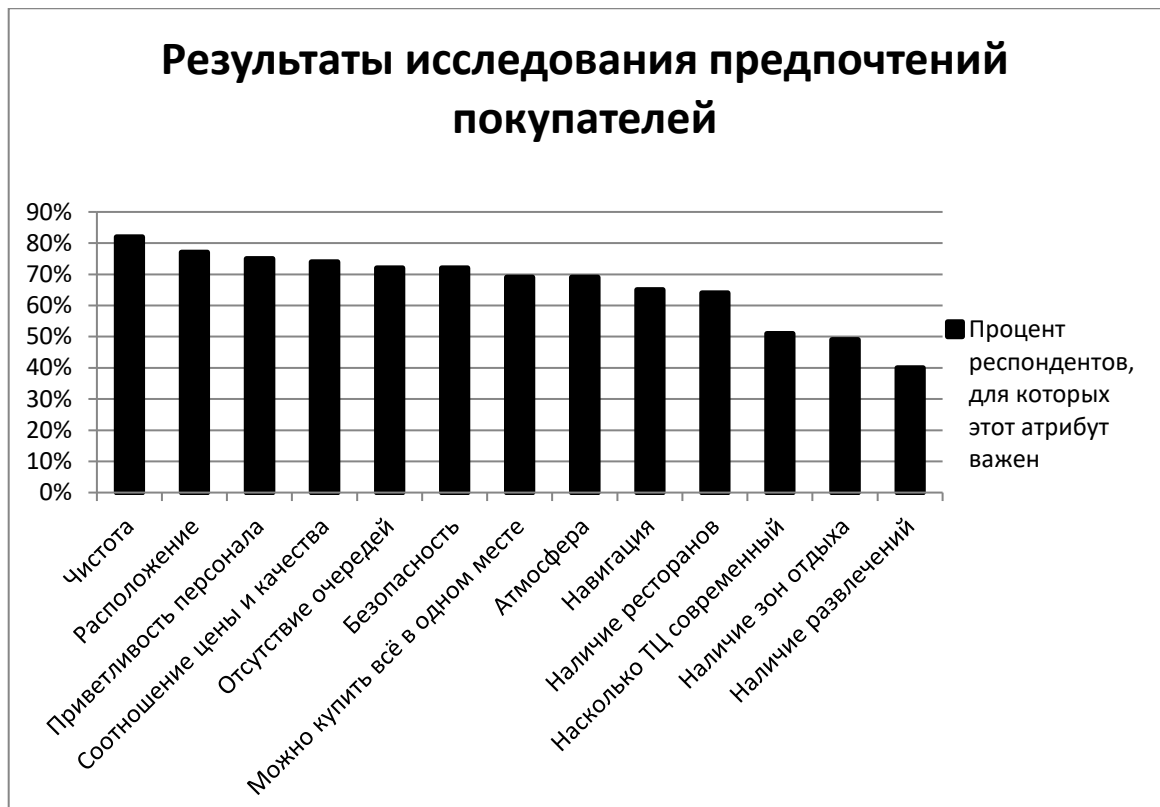


Рисунок 2 – Результаты исследования предпочтений покупателей

Источник: составлено автором на основе проведенного исследования

По итогам опроса стало возможно группировать атрибуты, а именно разделить их на «ключевые атрибуты» (с «процентом одобрения» в 75% и выше), «важные атрибуты» (с «процентом одобрения от 55% до 74,99%») и «атрибуты, мало влияющие на имидж ТЦ» (менее 55%), по мнению респондентов. «Ключевые атрибуты» – те атрибуты, которые с большой долей вероятности могут определять отношение покупателей к торговому центру, их интервал должен быть 75% или выше (иными словами, этот атрибут должен быть важен для 3 покупателей из 4, а значит, для значительной доли покупателей). В группу «важных атрибутов» включены те (атрибуты), которые имеют процент одобрения выше 55%, но ниже 75%. К атрибутам, мало влияющим на имидж ТЦ, относятся те, атрибуты, о которых нельзя сказать, что они важны для большей части респондентов, они важны только половине опрошенных и меньше.

К ключевым атрибутам респонденты отнесли «чистоту» (82%), «расположение» (77%) и «приветливость персонала» (75%). К важным атрибутам –

«соотношение цены и качества товаров» (74%), «отсутствие очередей» (72%), «безопасность» (72%), «можно купить всё в одном месте» (69%), «атмосфера» (69%), «навигация» (65%) и «наличие ресторанов» (64%). Соответственно, мало влияющими на имидж ТЦ атрибутами были отмечены «насколько ТЦ современный» (51%), «зоны отдыха» (49%), и «развлечения» (40%).

Имеет смысл рассмотреть, что имеется в виду под тем или иным атрибутом. «Чистота» торгового зала зависит от того, как организован процесс уборки в рамках работы торгового центра. Вне зависимости от того, использует ли тот или иной ТЦ подрядчиков или свои внутренние службы, этот атрибут зависит от работы торгового центра. «Расположение» торгового центра – атрибут, на который нельзя повлиять, когда ТЦ уже построен, не подконтролен администрации торгового центра. Этот атрибут можно считать экзогенным. «Приветливость персонала» может включать в себя как приветливость непосредственных сотрудников ТЦ (например, администраторов торгового зала или охранников), так и сотрудников арендаторов (продавцов). Однако, учитывая, что в большинстве ТЦ много арендаторов можно предположить, что приветливость персонала относится в первую очередь к продавцам арендаторов, расположенных в торговом центре. Иными словами, этот атрибут зависит от арендаторов ТЦ. «Соотношение цены и качества товара» также зависит от арендаторов ТЦ, однако теоретически торговый центр может влиять на это соотношение на этапе формирования пула арендаторов с опорой на целевую аудиторию покупателей торгового центра. Тем не менее, этот атрибут зависит от арендаторов, а не администрации торгового центра. «Очереди» – показатель того, что обслуживание покупателей не оптимизировано (то есть используется недостаточное количество ресурсов). Наличие очередей означает, что арендаторы торгового центра не могут предоставить нужное количество касс и продавцов покупателям так, чтобы не возникало очередей. Торговый центр сам по себе может влиять на этот процесс, лишь рекомендуя арендаторам проводить те или иные мероприятия и предоставляя свои прогнозы по посещаемости. С другой стороны, очереди также могут быть следствием ажиотажа на услуги того или иного торгового центра со стороны покупателей. Ситуация с «безопасностью» в стенах

торгового центра аналогична ситуации с чистотой, описанной ранее. Вне зависимости от того используются ли подрядные организации или безопасность обеспечивается силами служб торгового центра, именно он (ТЦ) напрямую влияет на этот атрибут. Наличие «возможности купить множество разных товаров в одном месте» зависит от того, какие арендаторы представлены в ТЦ и торговлей какими товарами (и предоставлением каких услуг) они занимаются. Соответственно, это зависит от того, как ТЦ формирует свой пул арендаторов. «Атмосфера» торгового зала относится к тому, насколько комфортно покупатель чувствует себя в ТЦ. Например, «атмосфера» зависит от температуры в торговом зале, освещения, того плейлиста, который играет в тот или иной момент времени, и так далее. У ТЦ, как правило, есть все возможности, чтобы влиять на атмосферу в стенах своего здания. «Навигация» - атрибут, который относится к тому, как быстро покупатель может найти нужный ему магазин или нечто иное (например, туалет или фудкорт) на территории ТЦ, то есть насколько быстро могут быть удовлетворены потребности покупателей. Администрация ТЦ может влиять на этот атрибут, улучшая навигацию. «Наличие ресторанов» – важный атрибут, который зависит от того, как организована работа ТЦ с арендаторами, предоставляющими услуги кафе и ресторанов на своей территории, администрация ТЦ может напрямую повлиять на этот атрибут имиджа. Можно обобщить написанное с помощью таблицы 3.

Двухфазное исследование имело своей целью сбор информации для настоящей диссертации и для улучшения услуг торгового центра, на базе которого оно проводилось. Поэтому кроме вопросов о том, насколько важными покупатели считают те или иные атрибуты в рамках процесса формирования их имиджа о торговом центре, он помимо прочего также включал блок вопросов о том, как респонденты могли бы оценить ТЦ, в котором проводилось исследование, в разрезе каждого из атрибутов.

Для оценки того, на каких направлениях работы следовало сосредоточиться для повышения качества предоставляемых покупателям услуг торгового центра, были рассчитаны средние оценки по каждому атрибуту. Они были рассчитаны с помощью средневзвешенной арифметической величины по следующей формуле:

$$\text{Оценка атрибута имиджа} = \frac{1 \times x_1 + 2 \times x_2 + 3 \times x_3 + 4 \times x_4 + 5 \times x_5}{\sum x_n} \quad (1)$$

где x_1 – количество ответивших выбравших ответ «совсем не важен»;

x_2 – количество ответивших выбравших ответ «не важен»;

x_3 – количество ответивших выбравших ответ «скорее, не важен»;

x_4 – количество ответивших выбравших ответ «важен»;

x_5 – количество ответивших выбравших ответ «очень важен»;

$\sum x_n$ – общее количество респондентов.

Таблица 3 – Влияние субъектов экосистемы ТЦ на атрибуты имиджа, оцениваемые в ходе исследования

Атрибут имиджа	% респондентов, посчитавших атрибут важным или очень важным	Что влияет на атрибут имиджа
Чистота	82	Организация работы служб ТЦ
Расположение ТЦ	77	Выбор места для ТЦ на этапе строительства
Приветливость персонала	75	Арендаторы ТЦ
Соотношение цены и качества товаров	74	Арендаторы ТЦ
Отсутствие очередей	72	Арендаторы ТЦ
Безопасность	72	Организация работы служб ТЦ
Можно купить всё в одном месте	69	Пул арендаторов ТЦ
Атмосфера	69	Организация работы служб ТЦ
Навигация	65	Организация работы служб ТЦ
Наличие ресторанов	64	Пул арендаторов ТЦ

Источник: составлено автором на основе анализа того, от какого субъекта зависят факторы, и результатов исследования

Каждый из возможных ответов соответствует определенной цифре, то есть, чем выше балл, тем выше этот атрибут оценивается применительно к тому торговому центру, посетители которого стали респондентами. Можно обобщить полученные средние баллы в таблице 4.

Таблица 4 – Средние оценки атрибутов имиджа применительно к конкретному ТЦ

Атрибут имиджа	Средняя оценка	Был ли атрибут имиджа высоко оценен (да/нет)
Чистота	3,94	Нет
Расположение ТЦ	4,45	Да
Приветливость персонала	4,05	Да
Соотношение цены и качества товаров	3,65	Нет
Отсутствие очередей	4,28	Да
Безопасность	3,04	Нет
Можно купить всё в одном месте	3,65	Нет
Атмосфера	3,48	Нет
Навигация	3,22	Нет
Наличие ресторанов	3,43	Нет
То, насколько ТЦ современный	3,04	Нет
Наличие зоны отдыха	3,10	Нет
Наличие развлечений	2,6	Нет

Источник: составлено автором на основе результатов исследования

Если атрибут был оценен в 4 балла или выше («4» означает, что атрибут имиджа «важен», а «5», что атрибут «очень важен»), то можно было говорить о том, что этот атрибут высоко оценен, а если оценка ниже 4 – то атрибут не был высоко оценен. Можно отметить, что применительно к конкретному торговому центру из 13 атрибутов только 3 были высоко оценены («расположение», «приветливость персонала» и «отсутствие очередей»), что говорит о том, что на первый взгляд необходимо было проделать большой объем работы для улучшения качества предоставляемых услуг.

Однако, обладая информацией о том, насколько важными те же респонденты посчитали упомянутые атрибуты, можно уточнить, на что именно следовало обратить внимание. Значимость атрибутов имиджа и их оценки респондентами обобщены в таблице 5. Из нее видно, что самые низкие средние баллы получили малозначительные с точки зрения респондентов атрибуты.

Таблица 5 – Оценка значимости атрибутов имиджа и оценка атрибутов имиджа применительно к конкретному ТЦ

Атрибут имиджа	% респондентов, посчитавших атрибут важным или очень важным	Средняя оценка атрибута имиджа
Чистота	82	3,94
Расположение ТЦ	77	4,45
Приветливость персонала	75	4,05
Соотношение цены и качества товаров	74	3,65
Отсутствие очередей	72	4,28
Безопасность	72	3,04
Можно купить всё в одном месте	69	3,65
Атмосфера	69	3,48
Навигация	65	3,22
Наличие ресторанов	64	3,43
То, насколько ТЦ современный	51	3,04
Наличие зоны отдыха	49	3,10
Наличие развлечений	40	2,6

Источник: составлено автором на основе таблиц 3 и 4

При этом 2 из 3 ключевых атрибутов имиджа получили самую высокую и третью самую высокую оценки, соответственно. Наиболее важный с точки зрения респондентов атрибут имиджа получил балл крайне близкий к высокому: не хватило 0,6 балла средней оценки (фактически для получения 4 баллов и выше необходимо было набрать 668 баллов, а у атрибута «чистота» было 658).

При этом из ключевых атрибутов имиджа самый низкий балл был у «безопасности», соответственно, респонденты не могли отметить этот атрибут, как находящийся на высоком уровне у ТЦ, несмотря на то, что важным или очень важным его признало почти три четверти (72%) опрошенных. Также относительно низкие (3,22) баллы получили «навигация», что говорит о том, что респонденты имели проблемы с нахождением того или иного магазина (две трети опрошенных – или 64% - отметили этот атрибут имиджа как важный или крайне важный), а также «наличие ресторанов» (3,43) и «атмосфера» (3,48). Два атрибута, относящиеся к эффекту работы с арендаторами («соотношение цены и качества товара» и «можно купить всё в одном месте»), получили по 3,65 балла.

В целом, можно разделить все атрибуты имиджа на 4 группы, в соответствии с тем, как высоко была оценена их значимость и какой балл получил ТЦ по используемым для оценки факторам. Для этого можно построить график (рисунок 3), на котором на одной оси будет оценка значимости фактора для респондентов, а на другой – оценка ТЦ.



Рисунок 3 – Обобщение таблицы 5 в виде графика

Источник: составлено автором

Первая группа – 3 атрибута с низкой значимостью и низкой оценкой применительно к торговому центру: «насколько ТЦ современный», «наличие зоны отдыха» и «наличие развлечений». Вторая группа – 6 атрибута с высокой

значимостью и низкой или относительно низкой оценкой применительно к торговому центру: «безопасность», «навигация», «наличие ресторанов», «атмосфера», «соотношение цены и качества товаров» и «можно купить всё в одном месте». Третья группа – 3 атрибута с высокой значимостью, которые были высоко оценены респондентами: «расположение», «отсутствие очередей» и «приветливость персонала». Было принято решение о том, что отдельные мероприятия по повышению качества работы ТЦ применительно к этим факторам не будет, но будут проводиться поддерживающие мероприятия для «отсутствия очередей» и «приветливость персонала», в то время как «расположение» - атрибут, на который нельзя влиять. Четвертая группа – 1 атрибут с высокой значимостью для респондентов, но с недостаточно высокой оценкой у ТЦ – «чистота». Было принято решение, что в дальнейшем контролю чистоты торгового зала и его общего внешнего вида будет уделяться особое внимание.

После этого был выработан план мероприятий на 2019-2023 года по влиянию на указанные атрибуты с целью повышения посещаемости ТЦ (и соответственно, влияния на арендаторов). Помимо указанных ниже он включал и другие мероприятия, которые были не столь масштабны.

Если говорить о работе с атрибутом «чистота», то был реорганизован процесс уборки, увеличено количество обходов, а также было принято решение об увеличении количества ковриков на входах и о замене части пола покрытием, которое меньше пачкается (в первую очередь для зимнего времени года, также это покрытие было ярче того, которое было в Универмаге до этого). Для сохранения «приветливости персонала» были разработаны рекомендации по работе с покупателями, которые были включены в правила работы в ТЦ и доведены до продавцов арендаторов. Для повышения удовлетворенности покупателей от «соотношения цены и качества товаров», возможности «купить все в одном месте» и «отсутствия очередей» был проанализирован имевшийся на тот момент пул арендаторов, после чего была проведена работа по его улучшению, что привело к тому, что была значительно расширена категория «электроника» с помощью привлечения крупного оператора во второй половине года. Для повышения

«безопасности» в торговом зале были установлены дополнительные камеры, а количество постов охраны увеличено, кроме того было увеличено количество обходов охранниками торгового зала и прилегающей к ТЦ территории. Для улучшения «атмосферы» в тех зонах увеличили количество ламп освещения, несколько раз в течение года проводили косметический ремонт, а также сменили плейлист на более «легкий», чтобы создать необходимое настроение у покупателей. Для того, чтобы покупатели лучше ориентировались в торговом зале (атрибут «навигация»), были разработаны, произведены и размещены в специальном оборудовании буклеты ТЦ со схемами этажей и полными списками магазинов (обновленные буклеты раз в месяц заменяют старые, что позволяет обеспечивать покупателей самой актуальной информацией). Также были проведены консультации с арендаторами, занимающимися услугами общественного питания, вследствие чего некоторые точки были ребрендированы, осовременены, а их ассортимент был качественно улучшен и расширен.

По итогам 2019 года посещаемость резко выросла на 20%, удалось сдать 2000 квадратных метров под крупный магазин электроники (категория товаров, которой до этого почти не было в ТЦ). Можно было констатировать, что с точки зрения работы с покупателями выбранный подход был эффективен, однако доходы предприятия не выросли, а даже немного сократились (что можно было объяснить ростом конкуренции в виде открытия нового, более современного торгового центра на расстоянии одной станции метро, а также последствиями неэффективной арендной политики в предшествующие годы, имевшими накопительный эффект). Фактически воздействие на контур арендаторов было эффективным, а на контур арендаторов – нет. Требовалось оптимизировать подход и в большей степени влиять на арендаторов напрямую (до этого предполагалось, что воздействие на арендаторов происходит через опосредованное воздействие с помощью покупателей и увеличение посещаемости торгового центра). Больше об этом процессе написано в разделе 2.3. Но уже по итогам 2019 стало ясно, что разрабатываемый в то время подход должен учитывать как особенности формирования имиджа в сознании покупателей, так и его формирование в сознании

арендаторов, а не упрощать его, считая, что повышение посещаемости торгового центра гарантирует рост его доходов.

Возвращаясь к теме управления контуром покупателей торгового центра, в 2020 году имела место эпидемия коронавирусной инфекции, которая внесла существенные коррективы в работу торговых центров, привела к их закрытию в середине 2020 года, повлияла на поведение потребителей и нанесла урон бюджетам торговых центров, в том числе того, на базе которого проводилось упомянутое исследование. Из-за этого в 2020 году мероприятия, которые успешно использовались в 2019 году были свернуты, а посещаемость снизилась. Тем не менее, та ситуация способствовала развитию предлагаемого в этой работе подхода, так как повысилось значение работы с контурами, особенно в том, что касалось генерирования доходов предприятия.

В 2021 году были возвращены некоторые практики и мероприятия, позволившие в 2019 повысить посещаемость, а также был проработан подход по работе с контуром арендаторов, основанный на лучшем понимании процесса формирования имиджа в их сознании. С точки зрения работы с контуром покупателей в 2021 удалось повысить посещаемость торгового центра.

В 2022 году был модернизирован подход к сбору информации о покупателях торгового центра. Опросив арендаторов (раздел 2.3.), было выявлено, что важна не только общая посещаемость торгового центра, но и её структура. Поэтому в 2022 году было проведено несколько исследований, целью которых была сегментация посетителей Универмага «Московский», а также выявления особенностей их посещения торгового центра (регулярность посещения, дни и время посещения). Полученные данные позволяли корректировать другие мероприятия, проводимые в рамках процесса формирования имиджа. Начиная с 2022, каждое исследование включало вопросы, позволявшие определить к какой из 3 условных групп покупателей относились респонденты. Эта информация (с учетом ценности каждой из групп) использовалась для оптимизации стратегии улучшения услуг ТЦ. В 2022 году посещаемость выросла по сравнению с 2021.

В 2023 году помимо сбора информации о покупателях и особенностях их поведения, опросы включали в себя уточнение информации об арендаторах, а именно один из опросов уточнял, какие категории следует лучше представлять в пуле арендаторов ТЦ, другое предлагал посетителям оценить значимость для них якорных арендаторов торгового центра для дальнейшей оптимизации пула. Полученная информация была использована для корректировки работы с контуром арендаторов торгового центра. По итогам 2023 года посещаемость выросла по сравнению с 2022.

В 2024 году практика проведения исследований и оптимизации работы с контуром покупателей и контуром арендаторов продолжилась. Наиболее значимым оказалось исследование того, какие мероприятия могут стимулировать повышение посещаемости торгового центра покупателями. Одним из популярных ответов было проведение ярмарок. Во второй половине года удалось договориться о сдаче помещения под проведение различных ярмарок, что сразу сказалось на посещаемости и сделало 2024 год самым посещаемым за последние 5 лет наблюдений (в 2019 году до снижения, вызванного эпидемией коронавирусной инфекции, посещаемость была самой высокой за всю историю наблюдений).

Чтобы оценить вклад проводимых мероприятий в изменение посещаемости можно провести регрессионный анализ. Регрессионный анализ (regression analysis) – это метод изучения статистической взаимосвязи между одной зависимой количественной зависимой переменной от одной или нескольких независимых количественных переменных [110]. Обладая информацией об изменении посещаемости торгового центра, можно выдвигать и тестировать гипотезы с помощью регрессионного анализа, выявляя взаимосвязь между зависимой (в случае исследования – посещаемость ТЦ) и независимыми переменными или отсутствием её (взаимосвязи). Для проверки качества уравнения регрессии вычисляют коэффициент множественной корреляции (индекс корреляции) R и коэффициент детерминации R -квадрат. Чем ближе к единице значения этих характеристик, тем выше качество модели [116]. Были доступны данные за период с 2018 по 2024 год (кроме апреля, мая и июня 2020, так как в этот период ТЦ был

закрыт или его деятельность была ограничена), так как ранее у ТЦ не было оборудования для измерения посещаемости. Этот период и был проанализирован.

Сначала был осуществлен регрессионный анализ посещаемости, где независимой переменной был только параметр сезонности. Иными словами, в модели учитывалось только влияние сезонного спроса. Точность аппроксимации этой модели была недостаточной (менее 0,6) и составляла лишь 0,148. Это указало на то, что модель требовала улучшения.

После этого в модель был добавлен ещё один параметр, а именно неблагоприятная эпидемиологическая ситуация (коронавирусная инфекция), который заметно повлияла на работу торговых центров в период с 2019 по 2022 год. Об этом свидетельствуют данные о снижении посещаемости ТЦ России в указанный период [140]. Соответственно, поскольку правительство рекомендовало потребителям сократить время пребывания в общественных местах с марта 2020, именно с этого времени параметр был включен в модель. В результате R-квадрат поднялся до 0,645. Это в несколько раз выше, чем у модели с учетом только параметра сезонности, но всё же этого недостаточно для того, чтобы говорить о положительной аппроксимации (для этого R-квадрат должен быть выше 0,8). Соответственно, несмотря на то колоссальное влияние, которое коронавирус оказал на работу торговых центров для того, чтобы получить более совершенную модель, необходимо добавить в неё дополнительные параметры.

Были добавлены следующие параметры: «новые ковры» (влияние на «чистоту ТЦ»; только в зимние месяцы, фактор учитывался в период с декабря 2019 по февраль 2020 и в ноябре-декабре 2020); «ремонт пола» (параметр, который априори должен негативно влиять на посещаемость, но в перспективе способствовать улучшению «чистоты» и «атмосферы»; фактор влиял на посещаемость в период с августа 2019 по январь 2020); «охрана» (комплекс мер по повышению «безопасности» ТЦ; введен с января 2019); «обходы» (фактически они начались в январе 2019, однако последствия обходов, которые были нужны для определения основных зон ремонта, имели место только спустя месяц); фактор проведения Специальной Военной Операции и введение санкций

недружественных стран («СВО»); «ярмарки», так как начиная с октября 2024 в ТЦ начали на постоянной основе проводиться различные ярмарки; и фактор времени.

Как оказалось, сами по себе параметры сезонности («месячная сезонность») имели мало влияния на посещаемость, поэтому вместо 12 параметров (по количеству месяцев) было использовано 2 параметра: «высокий» месяц и «низкий» месяц. «Высокие» месяцы – те месяцы, когда посещаемость ТЦ исторически выше, чем в среднем; эти месяцы – август (из-за большого количества туристов), ноябрь и декабрь (из-за предновогоднего спроса). «Низкие» месяцы – те месяцы, когда посещаемость ТЦ исторически ниже, чем в среднем по году: январь-февраль (из-за снижения ажиотажа после Нового Года) и май (из-за того, что многие покупатели половину месяца проводят на дачах из-за майских праздников).

Таким образом в модель были включены 10 параметров, которые могли влиять на посещаемость. Исходные данные для регрессионного анализа представлены в приложении Г (рисунки Г.1 и Г.2).

В результате получилась модель с более высокой степенью точности. R-квадрат увеличился до 0,857, а нормированный R-квадрат был увеличен до 0,837. Поскольку последний показатель выше 0,8, то можно говорить о положительной аппроксимации, то есть о том, что с помощью модели можно было бы прогнозировать последующее изменение посещаемости.

Уравнение регрессии обобщено с помощью следующей формулы:

$$Y = 9,970 - 3,345k_{\text{КОВ}} - 3,226k_{\text{СВО}} + 1,391k_{\text{А1}} + 558k_{\text{Б}} - 516k_{\text{НМ}} + \quad (2) \\ + 711k_{\text{ВМ}} - 540k_{\text{А2}} - 842k_{\text{Ч}} + 1,052k_{\text{Я}} + 18k_{\text{В}}$$

где $k_{\text{КОВ}}$ – параметр наличия или отсутствия сложной эпидемиологической ситуации (коронавирусная инфекция 2019-2022 года), оказывающей значительное влияние на работу ТЦ и ее последствий на работу ТЦ;

$k_{\text{СВО}}$ – параметр факта наличия или отсутствия проведения СВО и введения санкций;

k_{A1} – параметр атрибута «атмосфера» (факт проведения обходов по итогам которых принимаются решения по ремонту и улучшению ТЦ, или их отсутствия);

k_B – параметр атрибута «безопасность» (факт оптимизация работы охраны ТЦ или отсутствие одного);

k_{HM} – параметр фактора сезонности (негативный);

k_{BM} – параметр фактора сезонности (позитивный);

k_{A2} – параметр атрибута «атмосфера» (факт проведение ремонтных работ в торговом зале, которые требуют перекрытие его части, что снижает посещаемость, или отсутствие одного);

$k_{\text{ч}}$ – параметр атрибута «чистота» (факт замены напольного покрытия и сопутствующий ремонт);

$k_{\text{я}}$ – параметр факта проведения ярмарок (атрибут имиджа – «расширение ассортимента») или отсутствия одного;

k_B – фактор времени.

Следует также уточнить, что к расчету принимались скорректированные показатели посещаемости ТЦ, так как объективные цифры относятся к коммерческой тайне и были скорректированы по просьбе администрации торгового центра.

В 2019 году посещаемость составила 11,922 человека в среднем в месяц. То есть фактически из-за влияния внешних факторов (тех мероприятий, которые были проведены в 2019 для повышения посещаемости) ТЦ в среднем посещало на 19,6% больше покупателей, чем если бы не предпринималось никаких действий со стороны администрации ТЦ. Стоит отметить, что главными позитивными факторами, судя по регрессионной модели (приложение Д), которые влияли на посещаемость ТЦ, были «обходы» (то есть следовавшие за ним ремонтные работы; фактор «атмосфера») – +1,391, «охрана» (повышение «безопасности») – +558 и сезонный фактор «высокий месяц» (что логично, так как посещаемость зависит от фактора сезонности) – +711, а также проведение ярмарок, начавшееся в 2024. Факторами, которые имели наибольший негативный эффект, были эпидемиологическая ситуация (коронавирусная инфекция) – -3,345, «ремонт пола»

(если в ТЦ проводят ремонтные работы, покупатели могут не захотеть его посещать) - -842, санкции и другие последствия проведения СВО - -3,226 и сезонный фактор «низкий месяц» - -516 покупателей в день.

Можно говорить о том, что план мероприятий на основе данных, полученных с помощью проведенного опроса покупателей, оказался в целом эффективным. Это свидетельствует о том, что выбранный подход оказался верным. Фактически влияние на атрибуты «чистота», «безопасность» и «атмосфера» привело к росту посещаемости, что не удивительно, так как эти атрибуты посчитали важными 82%, 72% и 69% респондентов опроса.

Атрибуты, связанные с арендаторами, не оказали столь значимого позитивного эффекта на посещаемость до второй половины 2024 (когда началось проведение ярмарок). Это может быть связано с тем, что в описываемый период пул арендаторов ТЦ менялся незначительно, однако можно также сделать вывод о том, что для покупателей условия шоппинга не менее важны, чем пул арендаторов. То есть одна лишь работа с контуром арендаторов может быть менее эффективной, чем работа с контуром арендаторов и работа с общими условиями шоппинга в торговом центре. Если же говорить о том, насколько регрессионная модель соотносится с фактической посещаемостью ТЦ, то различие между ними составляет всего 1% посещаемости.

Можно также рассчитать несколько возможных развития событий, исходя из наличия тех или иных факторов. В ходе первого сценария администрация ТЦ не предпринимала никаких действия после проведения исследования, а эпидемии коронавирусной инфекции и введения санкций после начала СВО не было. Тогда средняя посещаемость ТЦ должна была составить 13,327 человека в день в 2024, что на 31% выше того, что произошло по факту.

Во втором сценарии эпидемия коронавирусной инфекции и санкции после начала проведения СВО имели бы место, но администрация ТЦ не вносила изменения в свою работу. Тогда посещаемость ТЦ за 2024 год могла бы достигать 8,433 человека. Снижение относительно фактической средней посещаемости в 2024 году составляло бы -17%.

В третьем сценарии не имели места ни эпидемия коронавирусной инфекции, ни введение санкций недружественных стран, но при этом никакие мероприятия, направленные на улучшение имиджа, ТЦ не проводились. В таком случае в 2024 году среднемесячная посещаемость составляла бы 11,396 потенциальных покупателей.

Сценарии 1 и 3 предполагают исключение негативных внешних факторов, влияющих не только на выбранное для проведения исследования предприятие, но и на экономику РФ в целом. Если сравнивать их между собой, то можно говорить о том, что между ними есть разница в 16,9%. Учитывая, что эти два сценария отличаются проведением и не проведением мероприятий по совершенствованию имиджа, то можно говорить о том, что в рамках предлагаемой регрессионной модели влияние мероприятий привело к росту посещаемости на примерно 17%.

Если же сравнивать сценарий 2 и фактическую регрессионную модель без исключения переменных, то разница составит 19,8%. Это также подтверждает предположение о том, что проведенные мероприятия положительно сказались на посещаемости торгового центра.

2.3 Исследование предпочтений арендаторов торговых центров

Невключение работы с контуром арендаторов сделало первую итерацию подхода менее эффективной, так как показатель эффективности работы с этим контуром – уровень дохода от сдачи помещений в аренду – не вырос после внедрения первого варианта подхода. Усовершенствованный подход решил эту проблему, так как в его рамках требуется исследовать и формирование имиджа арендаторов. Получение информации о специфике формирования имиджа у арендаторов требует опроса экспертов по аналогии с исследованием покупателей,

лучше всего опрашивать людей, непосредственно работающих с арендаторами ТЦ, или тех, кто отвечает за сотрудничество с ТЦ, работая на арендаторов. После получения их ответов, можно сформировать пул вопросов, которые затем передаются арендаторам конкретных ТЦ, чтобы получить ответы применительно к этим ТЦ (и сформировать стратегию управления имиджем конкретного ТЦ).

Чтобы лучше понять какие атрибуты оказывают влияние на формирование имиджа ТЦ в сознании арендаторов, потребовалось провести 4 глубинных интервью со специалистами, обладающими информацией о том, что важно для арендаторов в ТЦ. Этими специалистами были 2 директора по развитию двух крупных торговых сетей, занимающиеся непосредственно поиском мест размещения магазинов и переговорами с ТЦ, ведущий специалист по работе с арендаторами ТЦ, на базе которого проводилось исследование, а также ведущий специалист крупного агентства, занимающегося брокериджем коммерческой недвижимости (брокеридж коммерческой недвижимости – деятельность в сфере аренды и продаж, включающая в себя поиск арендаторов, согласование условий партнерства между торговыми центрами и арендаторами и контроль за ходом заключения договорных отношений [167]). Респондентам давалась полная свобода в ответах и единственным общим наводящим вопросом была роль «межличностных» отношений между ТЦ и арендатором на этапах заключения договора и работы в торговом центре. Это было связано с тем, что уже на этом этапе хотелось проверить следующую гипотезу: все интервьюэнтс укажут на то, что «межличностные отношения между ТЦ и арендаторами» важны в работе торговых центров с арендаторами. Интервью представлены в приложениях (приложение Е). Анализ результатов опроса экспертов представлен в приложении Ж. Имеет смысл упомянуть, что один из респондентов указал на то, что имеет смысл разделять факторы (атрибуты) на «жесткие» (отсутствие как минимум одного из которых, по мнению арендатора, лишает проект всей привлекательности) и «мягкие»/«гибкие» факторы, на которые можно влиять. Стоит отметить, что все 4 интервьюэнта отметили «межличностные отношения между ТЦ и арендаторами»

в том или ином виде, а значит, гипотеза была подтверждена. В целом, атрибуты можно объединить в 8 групп:

- Расположение ТЦ (находящиеся рядом источники трафика ТЦ, ситуация с транспортом и логистикой, окружение ТЦ в целом);
- Посещаемость ТЦ (общая посещаемость, наличие целевых сегментов покупателей, конверсия посетителей в покупателей конкретных магазинов);
- Состояние предлагаемого помещения (общее состояние, его форма и высота потолков, а также расположение);
- Имидж ТЦ с точки зрения покупателей (его узнаваемость, позиционирование и те ассоциации, которые возникают в связи с ТЦ, продвижение ТЦ);
- Организация работы ТЦ (зонирование торгового зала, навигация, внешний вид фасада, рекламные возможности, движение потока покупателей, состояние входных групп и мест разгрузки, технические мощности);
- Пул арендаторов (пул арендаторов ТЦ в целом и находящихся рядом с респондентом других арендаторов, в частности);
- Взаимодействие ТЦ и его арендаторов (в медийном пространстве и при общении между организациями через сотрудников);
- Финансовые вопросы (возможный товарооборот, издержки и ставки аренды).

Расположение отметили 2 респондента из 4, посещаемость – 4 из 4, состояние помещения – 3 из 4, имидж – 3 из 4, то, как организована работа ТЦ – 3 из 4, пул арендаторов – 3 из 4, взаимодействие с арендаторами – 4 из 4, финансовые вопросы – 4 из 4. То есть, исходя из проведенных интервью, можно разделить атрибуты на 2 группы: отмеченные всеми респондентами и отмеченные не всеми респондентами. В первую входят посещаемость, взаимодействие с арендаторами и финансовые вопросы, во вторую – расположение, состояние помещения, имидж ТЦ, организация работы ТЦ и пул арендаторов. Критерии первой группы можно считать универсальными, важными для всех арендаторов. При этом респонденты, работающие с разными арендаторами (а не представляющие крупных

арендаторов), отмечали большее количество атрибутов. Это можно трактовать как то, что у разных арендаторов могут быть разные критерии привлекательности торгового центра.

Понимая, что эти атрибуты респонденты посчитали важными для арендаторов, можно было использовать их для того, чтобы определить, насколько важными они являются для арендаторов конкретного ТЦ. Был составлен опросный лист, который передал действующим арендаторам уже упомянутого в диссертации ТЦ. Всего в опросе 2021 года приняло участие 93 арендатора (из 106 возможных, или 87,7% арендаторов торгового центра).

Некоторые группы атрибутов было необходимо разделить на подгруппы (а именно: «посещаемость» на «общую посещаемость» и «посещаемость целевой аудиторией»; «организацию работы ТЦ» на «внешний вид здания» и «состояние торгового зала»), чтобы респонденты могли точнее их оценить. Некоторые группы были разделены для лучшего понимания участниками опроса того, о чем их спрашивают, было необходимо пояснение. По просьбе представителей администрации ТЦ, на базе которого проводилось исследование, были исключены вопросы, связанные с состоянием помещения (так как они уже были размещены в ТЦ, а опрос проводился от лица ТЦ) и финансами (опрос проводился в период переговоров с арендаторами в рамках переподписания договоров). Пример опросного листа арендаторов представлен в приложении И.

Были сформулированы следующие гипотезы. Первая гипотеза заключалась в определяющей роли расположения торгового центра с точки зрения привлекательности ТЦ в сознании арендаторов (то есть этот атрибут, согласно гипотезе, должен был получить наивысшие оценки). Вторая гипотеза заключалась в том, что роль взаимоотношений между ТЦ и арендаторам достаточно высока и будет оценена на «4» или «5» (в опросе «5» - высший балл, что аналогично самой высокой значимости фактора, «4» - также высокая оценка) более чем 80% респондентов. Третья гипотеза заключалась в том, что разделение посещаемости ТЦ на «общую посещаемость» и «посещаемость ТЦ целевой аудиторией» приведет к тому, что они получат отличающиеся оценки, а значит эти 2 «посещаемости» не

тождественны. Четвертая гипотеза предполагает, что разделение «организации работы ТЦ» на «состояние торгового зала» и «внешний вид здания» также покажет различие между оценками двух атрибутов. Пятая гипотеза заключалась в том, что все атрибуты были выбраны верно и все они будут оценены на «4» или «5» как минимум 75% опрошенных представителей арендаторов.

Можно обобщить полученные результаты опроса арендаторов с помощью таблицы 6, в которой указано количество оценок по каждому из предложенных атрибуты (влияющие на имидж ТЦ, помещены под сокращенными названиями).

Таблица 6 – Результаты исследования предпочтений арендаторов (общие)

Атрибут/Оценка	1	2	3	4	5
Расположение ТЦ	0	0	7	14	72
Общая посещаемость	0	7	9	8	69
Посещаемость ЦА	0	2	10	11	70
Имидж ТЦ	1	2	12	28	50
Внешний вид здания	2	2	12	26	51
Торговый зал	0	1	9	21	62
Взаимодействие ТЦ с арендаторами	1	4	3	19	66
Пул арендаторов	1	3	10	27	52

Источник: составлено автором на основе проведенного опроса арендаторов

Можно отметить, что подавляющее большинство респондентов оценили все предложенные атрибуты на 4 или 5, что может говорить о том, что все они (атрибуты) важны для арендаторов. Однако важно также обратить внимание на то, что не все атрибуты были одинаково оценены.

Можно уточнить, насколько важен тот или иной атрибут (атрибут значим, если его оценили на «4» или «5»), пользуясь формулой средней арифметической, и

сделать следующие выводы по значимости атрибутов (они расположены по убыванию):

- 92,5% респондентов оценили в «4» или «5» «Расположение» ТЦ;
- 91,4% - «Взаимодействие ТЦ и арендаторов»;
- 89,2% - «Состояние торгового зала»;
- 87,1% - «Посещаемость ТЦ целевой аудиторией»;
- 84,9% - «Пул арендаторов»;
- 83,9% - «Имидж ТЦ с точки зрения покупателей»;
- 82,8% - «Общую посещаемость»;
- 82,8% - «Внешний вид здания».

Написанное выше показывает, что первая (самый важный атрибут – «расположение» ТЦ), вторая (взаимодействие высоко оценили более 80% респондентов), четвертая (разница между «состоянием торгового зала» и «внешним видом здания» - 6,4%) и пятая (все атрибуты получили оценки выше 80%) гипотезы подтвердись. Третью гипотезу также можно считать подтвержденной, однако разница между «посещаемостью ТЦ целевой аудиторией арендаторов» и «общей посещаемостью ТЦ» не настолько большая как в случае атрибутов из 4 гипотезы и равна «лишь» 4,3%. Можно говорить о том, что эти атрибуты имеют разную значимость для арендаторов. Отдельно хотелось бы отметить «взаимодействие между ТЦ и арендаторами» как второй по значимости атрибут. Это предполагает то, что арендаторам важны индивидуальный подход и возможность вести взаимовыгодный диалог со своими партнерами-ТЦ.

Среди принявших участие в опросе были арендаторы, которые работают в различных торговых центрах. Например, таковыми являются Sephora, Zolla, Ralf Ringer, Francesco Donni, Ессо, Детский Мир, Леонардо, Offprice, 5lb, DNS, Золотая Стрекоза, Caterina Leman, Incanto, Теремок, Steinberg, D-Style, МТС и другие. Если проверить их сайты и сайты некоторых торговых центров, то станет ясно, что в одной только Москве есть 14 ТЦ, где присутствует хотя бы 5 из этих 17 арендаторов, а именно: по 5 арендаторов из списка есть в ТЦ Columbus (Суперрегиональный ТЦ), ТЦ Атриум (Окружной Лайфстайл ТЦ), ТДК Тройка

(Региональный Пауэр ТЦ) и ТЦ Вегас-Каширский (Суперрегиональный ТЦ); по 6 арендаторов из списка в ТЦ Калужский (Универсальный Микрорайонный ТЦ), ТЦ XL Дмитровка (Окружной Лайфстайл ТЦ), ТЦ Гудзон (Региональный Лайфстайл ТЦ) и ТЦ Avenue Southwest (Окружной Лайфстайл ТЦ); по 7 – в ТЦ 5 Авеню (Окружной Лайфстайл ТЦ) и ТЦ Европолис (Суперрегиональный ТЦ); по 8 – в ТЦ Авиапарк (Суперрегиональный ТЦ) и ТЦ Метрополис (Суперрегиональный ТЦ); по 9 – в ТЦ Афимолл (Суперрегиональный ТЦ) и ТЦ Гагаринский (Суперрегиональный ТЦ).

В списке 7 суперрегиональных ТЦ, 4 окружных лайфстайл ТЦ, 1 региональный пауэр центр, 1 региональный лайфстайл ТЦ, 1 универсальный микрорайонный ТЦ. Больше всего представителей класса СРТЦ, но это связано с тем, что из-за своих размеров они могут размещать максимально возможное количество арендаторов, соответственно, и пересечений может быть больше. То, что настолько разные арендаторы, продающие самые различные товары и услуги, могут «пересекаться» в стольких ТЦ говорит о том, что в самых разных ТЦ стоит достаточно ограниченный набор арендаторов. Это также свидетельствует о том, что результаты исследования можно масштабировать, ведь принявшие участие в исследовании арендаторы также присутствуют и в других ТЦ, а значит, они бы так же отвечали на такой же опрос, который мог бы проводиться в других ТЦ.

В ходе исследования были протестированы некоторые другие гипотезы, имеющие отношение к предпочтениям арендаторов. Во-первых, потребности арендаторов, занимающих разные по размеру помещения, будут разными (то есть атрибуты будут оценены по-разному). Во-вторых, потребности сетевых и несетевых арендаторов будут разными. В-третьих, при делении арендаторов одновременно по размеру и по наличию торговой сети («сетевой» или «несетевой») будет получено 4 группы арендаторов с разными предпочтениями. В-четвертых, «расположение» останется самым важным атрибутом для всех типов арендаторов. В-пятых, «взаимодействие ТЦ и арендаторов» будет в топ-3 атрибутов у всех 4 групп.

Для проверки первой гипотезы было принято решение разделить арендаторов по размеру. Те, чьи помещения были менее 100 метров, считались «некрупными арендаторами». Те, чьи помещения были 100 метров и более, считались «крупными арендаторами». Соответственно, в таблице 7 обобщены оценки «крупных арендаторов».

Таблица 7 – Предпочтения "крупных арендаторов"

Атрибут/Оценка	1	2	3	4	5
Расположение ТЦ	0	0	0	1	17
Общая посещаемость	0	2	0	0	16
Посещаемость ЦА	0	1	3	1	13
Имидж ТЦ	1	0	1	2	14
Внешний вид здания	0	0	3	1	12
Торговый зал	0	0	3	1	14
Взаимодействие ТЦ с арендаторами	0	0	1	3	14
Пул арендаторов	0	0	2	3	13

Источник: составлено автором на основе анализа выборки

Можно сразу отметить то, что все респонденты кроме одного оценили «расположение» на «5», что говорит о том, что крупным арендаторам крайне важно расположение торгового центра. Также становится очевидно, что предложенные в рамках опроса атрибуты имеют большое значение для крупных арендаторов, так как в большинстве случаев важность атрибутов с точки зрения оценки ТЦ высокая.

Можно отметить следующее:

- 100% респондентов отметили «расположение» на «4» и «5»;
- 94,4% респондентов отметили «внешний вид здания» и «взаимодействие ТЦ и арендаторов»;

- 88,9% респондентов отметили «имидж ТЦ», «общую посещаемость ТЦ» и «пул арендаторов»;
- 83,3% арендаторов указали важным «состояние торгового зала»;
- 77,8% респондентов отметили «посещаемость ТЦ целевой аудиторией».

Самым интересным оказалось то, что для «крупных арендаторов» «общая посещаемость ТЦ» оказалась важнее «посещаемости ТЦ целевой аудиторией» (разница между ними более 11%), хотя это может быть обусловлено их размером и тем, что арендаторы большого размера в выбранном ТЦ размещены в самых посещаемых местах, что позволяет им работать как с представителями соевой целевой аудитории, которые пришли в ТЦ специально к ним, так и со случайными покупателями. В таблице 8 обобщены оценки «некрупных арендаторов».

Таблица 8 – Предпочтения "некрупных арендаторов"

Атрибут/Оценка	1	2	3	4	5
Расположение ТЦ	0	0	7	13	55
Общая посещаемость	0	5	9	8	53
Посещаемость ЦА	0	1	7	10	57
Имидж ТЦ	0	2	11	26	36
Внешний вид здания	2	2	11	21	39
Торговый зал	0	1	6	20	48
Взаимодействие ТЦ с арендаторами	1	4	2	16	52
Пул арендаторов	1	3	8	24	39

Источник: составлено автором на основе анализ результатов исследования

Исходя из результатов группировки, в отличие от «крупных арендаторов» «некрупные арендаторы» не настолько едины в своих оценках атрибутов. Кроме

того, для них некоторые атрибуты имеют не настолько большое значение как для «крупных» и наоборот. Можно отметить следующее:

— Сразу 3 атрибута были отмечены оценками «4» и «5» 90,7% респондентов, эти факторы: «расположение», «состояние торгового зала» и «взаимодействие ТЦ с арендаторами», это самые важные факторы для арендаторов из этой группы;

— При этом «посещаемость ТЦ целевой аудиторией» также была высоко оценена 89,3% респондентов, поскольку разница между этим атрибутом и тремя наиболее важными составляет 1,4%, можно говорить о том, что 4 факторы относительно равноценны и являются наиболее важными для представителей этой группы;

- «Пул арендаторов» был оценен на «4» и «5» 84% респондентов;
- «Имидж ТЦ» крайне важен для 82,4% респондентов;
- «Общая посещаемость ТЦ» важна только для 81,3% респондентов;
- Наименьшее количество «4» и «5» получил атрибут «внешний вид здания» - 80%.

Чтобы иметь наглядное сравнение результатов двух выборок, была составлена таблица 9, в которой приводятся показатели оценок «4» и «5» (в процентах от общего количества оценок) выбранных атрибутов для двух выборок.

Можно разделить атрибуты на 3 группы: атрибуты с большой разницей процентов у двух выборок (более 10%), атрибуты с наличием заметной разницы между двумя выборками (от 5% до 10%) и атрибуты с незначительной разницей между двумя выборками (фактически с отсутствием разницы; менее 5%).

Из выбранных 8 атрибутов наибольшая разница между оценками респондентов (14,4%) была у атрибута «внешний вид здания ТЦ»: для «крупных арендаторов» это был один из самых важных атрибутов, в то время как для «некрупных арендаторов» он был наименее важным. Значение «посещаемости ТЦ Вашим покупателем» также имеет очень разное значение для двух выборок: для «крупных арендаторов» этот фактор наименее важен, однако для «некрупных» он является одним из ключевых, разница между ними – 11,5%. Столь большая разница

доказывает то, что для арендаторов разных размеров одни и те же атрибуты могут иметь разное значение.

Таблица 9 – Сравнение процентов оценок "4" и "5" у двух выборок

Атрибут/Выборка	«Крупные арендаторы» (100 метров и более) в %	«Некрупные арендаторы» (менее 100 метров) в %
Расположение ТЦ	100	90,7
Общая посещаемость ТЦ	88,9	81,3
Посещаемость ТЦ целевой аудиторией	77,8	89,3
Имидж ТЦ с точки зрения покупателей	88,9	82,7
Внешний вид здания ТЦ	94,4	80
Состояние торгового зала ТЦ	83,3	90,7
Взаимодействие ТЦ и его арендаторов	94,4	90,7
Пул арендаторов ТЦ	88,9	84

Источник: составлено автором на основе таблиц 7 и 8

Ко второй группе относятся 4 атрибуты. Речь идет о «расположении» (разница – 9,3%) «общей посещаемости» (7,6%), «имидже ТЦ» (6,2%) и «состоянии торгового зала» (7,4%). В случае «расположения» ТЦ это связано с тем, что оно было высоко оценено с точки зрения значимости для арендаторов всеми представителями первой выборки («крупные» арендаторы). 9,3% разницы в долях оценок «4» и «5» показывает только то, что «крупные» арендаторы едины в оценке важности этого атрибута. С другими тремя атрибутами ситуация иная. «Общая посещаемость» ТЦ и его «имидж» намного важнее для «крупных» арендаторов, что можно объяснить тем, что нередко для представителей этой группы важны статус того ТЦ, который он рассматривает в качестве потенциальной площадки размещения своего магазина, и тот возможный объем потока покупателей, с

которым он может работать. «Состояние торгового зала», напротив, является ключевым атрибутом для «некрупных» арендаторов.

К третьей группе относятся «взаимодействие между ТЦ и арендаторами» (разница – 3,7%) и «пул арендаторов ТЦ» (разница – 4,9%). При этом у обеих выборок «взаимодействие ТЦ и арендаторов» было одним из самых важных атрибутов.

Поскольку оценки атрибутов у двух выборок, основанных на размере арендаторов, не совпали, то можно говорить о том, что гипотеза о том, что арендаторы разного размера имеют разные потребности, подтверждается.

Для того, чтобы проверить вторую гипотезу, арендаторы были разделены на тех, кто является «сетевым» (то есть тех арендаторов, у которых есть торговая сеть) и «несетевым» (то есть тот, у кого нет большой торговой сети). В таблице 10 обобщены оценки «сетевых» арендаторов.

Таблица 10 – Предпочтения "сетевых" арендаторов

Атрибут/Оценка	1	2	3	4	5
Расположение ТЦ	0	0	1	3	26
Общая посещаемость	0	3	2	1	24
Посещаемость ЦА	0	1	2	5	22
Имидж ТЦ	1	0	3	8	18
Внешний вид здания	1	1	1	8	19
Торговый зал	0	0	5	3	22
Взаимодействие ТЦ с арендаторами	1	0	0	7	9
Пул арендаторов	0	0	3	9	18

Источник: составлено автором на основе анализа результатов исследования

Используя тот же подход, что и при проверке предыдущей гипотезы, можно сделать следующие наблюдения:

— Самые высокие проценты – по 96,7% - у «расположения ТЦ» и «взаимодействия ТЦ с арендаторами», то есть «сетевым» арендаторам важно расположение ТЦ и то, как он работает с арендаторами;

— Сразу 3 атрибута были оценены на «4» или «5» 90% опрошенных: «посещаемость ТЦ целевой аудиторией», «внешний вид здания» и «пул арендаторов»;

— Для сетевых арендаторов также важен и «имидж ТЦ, он получил высокие оценки у 86,7% опрошенных;

— Для «сетевых арендаторов» наименее важны «общая посещаемость торгового центра» и «состояние торгового зала», они были отмечены на «4» и «5» только 83,3% опрошенных (хотя и этот процент достаточно высок).

Можно сказать, что для «сетевых арендаторов» наиболее важны «расположение ТЦ», его «взаимодействие с арендаторами», «посещаемость целевой аудиторией», «внешний вид здания» и «пул арендаторов» так как все эти атрибуты были оценены на «4» или «5» более чем 90% опрошенных. Что также стоит отметить, все предложенные атрибуты получили высокие оценки от респондентов (более 80%). Аналогичным образом в таблице 11 обобщена информация о «несетевых арендаторах».

Вновь рассчитав процент «4» и «5», но уже для этой выборки можно уточнить, что:

— Два атрибута, важность которых была оценена на «4» и «5» более чем 90% респондентов – это «состояние торгового зала» (92,1%) и «расположение» (90,5%);

— «Взаимодействие ТЦ с арендаторами» вновь оказалось в тройке с 88,9%;

— «Посещаемость ТЦ целевой аудиторией» отметило 85,7% опрошенных;

— Сразу 3 фактора отметило 82,5% опрошенных: «общую посещаемость ТЦ», его «имидж» и «пул арендаторов»;

— Вновь «внешний вид здания» наименее атрибут фактор для выборки, его отметили 79,4% респондентов.

Таблица 11 – Предпочтения "несетевых" арендаторов

Атрибут/Оценка	1	2	3	4	5
Расположение ТЦ	0	0	6	11	46
Общая посещаемость	0	4	7	7	45
Посещаемость ЦА	0	1	8	6	48
Имидж ТЦ	0	2	9	20	32
Внешний вид здания	1	1	11	18	32
Торговый зал	0	1	4	18	40
Взаимодействие ТЦ с арендаторами	0	4	3	12	44
Пул арендаторов	1	3	7	18	34

Источник: составлено автором на основе анализа результатов исследования

Можно сказать, что для «несетевых» арендаторов наиболее важны «состояние торгового зала», «расположение ТЦ» и «взаимодействие ТЦ с арендаторами», а наименее важен «внешний вид здания».

Сравнение результатов анализа ответов двух выборок информация обобщена в таблице 12.

В отличие от проверки предыдущей гипотезы результаты сравнения двух выборок на основе фактора торговой сети меньше отличаются. Только 1 атрибут продемонстрировал разницу в более чем 10% («несетевые» арендаторы на 10,4% чаще оценивали «внешний вид здания ТЦ» на «4» и «5»). 1 фактор отличался у двух выборок менее, чем на 1% – «общая посещаемость ТЦ» (разница 0,8%). Кроме того, ещё 2 атрибута отличались в двух выборках на значение менее 5% («посещаемость целевой аудиторией» и «имидж ТЦ»). Для «сетевых арендаторов» важнее «расположение ТЦ» (на 6,2%), «состояние торгового зала» (8,8%), «взаимодействие ТЦ с арендаторами» (7,8%) и «пул арендаторов» (7,5%). В целом,

можно говорить о том, что гипотеза подтвердилась, так как оценки факторов у двух выборок разнились.

Таблица 12 – Сравнение двух выборок на основе фактора наличия торговой сети

Атрибут/Группа	«Сетевые арендаторы» в %	«Несетевые арендаторы» в %
Расположение ТЦ	96,7	90,5
Общая посещаемость ТЦ	83,3	82,5
Посещаемость ТЦ целевой аудиторией	90	85,7
Имидж ТЦ с точки зрения покупателей	86,7	82,5
Внешний вид здания ТЦ	90	79,4
Состояние торгового зала ТЦ	83,3	92,1
Взаимодействие ТЦ и его арендаторов	96,7	88,9
Пул арендаторов ТЦ	90	82,5

Источник: составлено автором на основе таблиц 10 и 11

Для того, чтобы протестировать гипотезы относительно 4 выборок (с одновременным разделением по размеру и факту наличия или отсутствия торговой сети), эти 4 выборки необходимо было создать с помощью той информации, которая была об участниках исследования. В результате были получены следующие выборки: «крупные сетевые арендаторы» (14 объектов в выборке), «крупные несетевые арендаторы» (4 объекта), «некрупные сетевые арендаторы» (16 объектов) и «некрупные несетевые арендаторы» (59 объектов). Информация о каждой мини-выборке доступна в таблицах 13-16.

В рамках выборки «крупных сетевых арендаторов» (таблица 13) респонденты вновь были единодушны в том, что касается важности «расположение ТЦ» и «взаимодействия ТЦ с арендаторами», так как все респонденты в рамках мини-выборки оценили эти факторы на «4» и «5».

Таблица 13 – Предпочтения "Крупных Сетевых арендаторов"

Атрибут/Оценка	1	2	3	4	5
Расположение ТЦ	0	0	0	1	13
Общая посещаемость	0	2	0	0	12
Посещаемость ЦА	0	1	2	1	10
Имидж ТЦ	1	0	1	2	10
Внешний вид здания	0	0	1	4	9
Торговый зал	0	0	3	1	10
Взаимодействие ТЦ с арендаторами	0	0	0	3	11
Пул арендаторов	0	0	2	3	9

Источник: составлено автором на основе анализа результатов исследования

Третьим по степени важности для респондентов атрибутом стал «внешний вид здания». «Имидж ТЦ», «пул арендаторов» и «общую посещаемость» высоко оценили 85,7% опрошенных. Два оставшихся атрибута («посещаемость ТЦ целевой аудиторией» и «состояние торгового зала») были оценены на «4» и «5» менее чем 80% опрошенных (по 78,6%).

В выборке «крупных несетевых арендаторов» (таблица 14) меньше всего объектов. Поэтому сложно со 100% уверенностью говорить о том, что может нравиться такому типу арендаторов, однако стоит отметить, что 100% членов группы отметили важность следующих атрибутов на «4» и «5»: «расположение ТЦ», «общую посещаемость», «имидж ТЦ», «состояние торгового зала», «пул арендаторов».

Все респонденты из мини-выборки «некрупных сетевых арендаторов» (таблица 15) отметили важность «посещаемости ТЦ целевой аудиторией» на «4» и «5». Это говорит о том, что атрибут является ключевым для представителей этой группы. Кроме того, 93,8% опрошенных поставили оценки «4» и «5» следующим атрибутам: «расположению ТЦ», «взаимодействию ТЦ и арендаторов» и «пулу арендаторов».

Таблица 14 – Показатели "Крупных Несетевых арендаторов"

Атрибут/Оценка	1	2	3	4	5
Расположение ТЦ	0	0	0	0	4
Общая посещаемость	0	0	0	0	4
Посещаемость ЦА	0	0	1	0	3
Имидж ТЦ	0	0	0	0	4
Внешний вид здания	0	0	0	1	3
Торговый зал	0	0	0	0	4
Взаимодействие ТЦ с арендаторами	0	0	1	0	3
Пул арендаторов	0	0	0	0	4

Источник: составлено автором на основе анализа результатов исследования

Таблица 15 – Предпочтения "Некрупных Сетевых арендаторов"

Атрибут/Оценка	1	2	3	4	5
Расположение ТЦ	0	0	1	2	13
Общая посещаемость	0	1	2	1	12
Посещаемость ЦА	0	0	0	4	12
Имидж ТЦ	0	0	2	6	8
Внешний вид здания	1	1	0	4	10
Торговый зал	0	0	2	2	12
Взаимодействие ТЦ с арендаторами	1	0	0	4	6
Пул арендаторов	0	0	1	6	9

Источник: составлено автором на основе анализа результатов исследования

Наименее важным (в той мере насколько менее важным может быть атрибут, получивший оценки «4» и «5» у 81,3% респондентов) для представителей этой группы фактором является «общая посещаемость ТЦ».

Самым важным атрибутом, получившим оценки «4» и «5» от 91,5% участников опроса из выборки «Некрупных сетевых» (таблица 16) арендаторов, стало «состояние торгового зала».

Таблица 16 – Предпочтения "Некрупных Несетевых" арендаторов

Атрибут/Оценка	1	2	3	4	5
Расположение ТЦ	0	0	6	11	42
Общая посещаемость	0	4	7	7	41
Посещаемость ЦА	0	1	7	6	45
Имидж ТЦ	0	2	9	20	28
Внешний вид здания	1	1	11	17	29
Торговый зал	0	1	4	18	36
Взаимодействие ТЦ с арендаторами	0	4	2	12	41
Пул арендаторов	1	3	7	18	30

Источник: составлено автором на основе анализа результатов исследования

Вторым и третьим атрибутами по проценту оценок «4» и «5» - «расположение ТЦ» и «взаимодействие ТЦ и арендаторов» (по 89,8%). Также важным атрибутом представители мини-выборки назвали «посещаемость ТЦ целевой аудиторией» (86,4%). Оставшиеся атрибуты оценили на «4» и «5» около 81,4% опрошенных. Единственное исключение – «внешний вид здания» (78%).

Таким образом, можно говорить, что гипотеза о том, что в результате выбранного подхода комплексного деления будут выявлены 4 группы с разными оценками атрибутов, была опровергнута в связи с тем, что одна из мини-выборок получилась недостаточно большой («крупные несетевые» арендаторы).

Гипотеза о том, что для всех выборок самым важным атрибутом будет «расположение» ТЦ также не подтвердилась и была опровергнута (для «некрупных несетевых» арендаторов самый важный атрибут - «состояние торгового зала», а для «некрупных сетевых» - «посещаемость ТЦ целевой аудиторией»). «Взаимодействие ТЦ и арендаторов» входило в топ-3 самых важных факторов у 3 выборок из 4 (кроме «крупных несетевых арендаторов»), но это не позволяло говорить о том, что гипотезу о том, что этот фактор будет входить в топ-3 у всех мини-выборок, подтверждена.

В таблице 17 представлено обобщение информации о нескольких рассмотренных выборках. Из неё следует, что «взаимодействие ТЦ с арендаторами» при таком делении входит в тройку самых важных факторов для каждой из выборок. А сами результаты анализа оценок отличаются. Например, можно отметить, что «посещаемость ТЦ целевой аудиторией» - самый важный фактор для «некрупных сетевых арендаторов» (100% оценок «4» и «5»), а для «крупных арендаторов» - наименее важный фактор (всего 77,8%, то есть разница составляет 22,2%). Похожая ситуация наблюдается и в случае «внешнего вида здания ТЦ», который крайне важен для «крупных арендаторов» (94,4%), но менее важен для «некрупных несетевых арендаторов» (78%, разница – 16,4%).

Таблица 17 – Сравнение оценок значимости атрибутов имиджа у респондентов в зависимости от их размера и наличия или отсутствия торговой сети

Атрибут/Группа	«Крупные арендаторы» в %	«Некрупные сетевые арендаторы» в %	«Некрупные несетевые арендаторы» в %
Расположение ТЦ	100	93,8	89,8
Общая посещаемость ТЦ	88,9	81,3	81,4
Посещаемость ТЦ целевой аудиторией	77,8	100	86,4
Имидж ТЦ с точки зрения покупателей	88,9	87,5	81,4
Внешний вид здания ТЦ	94,4	87,5	78
Состояние торгового зала ТЦ	83,3	87,5	91,5
Взаимодействие ТЦ и его арендаторов	94,4	93,8	89,8
Пул арендаторов ТЦ	88,9	93,8	81,4

Источник: составлено автором на основе таблиц 9, 15 и 16 по итогам проведенного исследования

У 4 атрибутов разница между максимальной и минимальной оценкой у разных выборок больше 10%, а именно: у «расположения ТЦ» (10,4%), «пула арендаторов» (12,4%), «посещаемости ТЦ целевой аудиторией» (22,2%) и «внешнего вида здания ТЦ» (16,4%). Иными словами, от выборки к выборке значение этих атрибутов для арендаторов сильно отличалось, и необходимо учитывать это в зависимости от того, с каким типом арендаторов работает ТЦ. При этом ещё раз стоит отметить, что «расположение» для арендаторов из всех выборок имеет большое значение (но из-за того, что оно на 100% важно для одной из выборок, разница больше 10%, пусть и незначительно). То есть во многом именно этот фактор, на который нельзя оказать влияние после начала строительства ТЦ, определяет то, какой имидж о нем формируется в сознании арендаторов.

Три атрибута, значения которых также отличаются в зависимости от выборки: «общая посещаемость ТЦ», «имидж ТЦ» и «состояние торгового зала». «Общая посещаемость ТЦ» - наименее важный атрибут для «некрупных сетевых арендаторов» и один из наименее важных для «некрупных несетевых арендаторов», однако он имеет большее значение для «крупных арендаторов». «Имидж ТЦ» важен для «крупных арендаторов» и «крупных сетевых арендаторов», но его значение для «некрупных несетевых арендаторов» заметно меньше. Обратная ситуация наблюдается в случае атрибута «состояние торгового зала ТЦ», так как оно имеет большое значение для «некрупных несетевых арендаторов», но является вторым по значимости с конца для «крупных арендаторов».

Единственный атрибут, который равноценен для представителей 3 мини-выборок – это «взаимодействие ТЦ и арендаторов». Разница между наивысшим процентом «4» и «5» и наименьшим – 4,6%, при этом 2 атрибута из 3 были так оценены более чем 90% респондентов, а в случае мини-выборки «некрупных несетевых арендаторов» не хватило двух десятых долей процента до отметки 90%. Таким образом, важно уделять особое внимание построению взаимоотношений с арендаторами для того, чтобы можно было эффективно формировать имидж ТЦ. Стоит отметить, что некоторые исследователи считают, что самыми главными атрибутами, определяющими привлекательность ТЦ в сознании арендаторов,

являются его расположение, конкурентное окружение и концепция [49], однако результаты исследования показывают, что взаимоотношения между ТЦ и арендаторами также являются важным атрибутом, влияющим на то, как воспринимается ТЦ.

Полученные данные использовались ТЦ, на базе которого проводилось исследование, для того, чтобы увеличить привлекательность торгового центра с точки зрения арендаторов, как действующих, так и потенциальных. Поскольку в ходе опроса арендаторам также предлагалось оценить ТЦ по предложенным критериям, администрация ТЦ смогла, проанализировав полученные данные, спланировать дополнительный комплекс мероприятий, способствующих повышению качества услуг ТЦ (в первую очередь привлечению покупателей и улучшению состояния торгового зала). При выстраивании процесса коммуникации с арендаторами, принадлежащими к разным группам, учитывалось то, какое значение имеют те или иные атрибуты. Это позволяло быстрее доносить ценность предложения ТЦ до арендаторов.

В результате по итогам 2021 года произошло расширение одного из «якорных» арендаторов ТЦ на 40% [104], открылся крупный «якорный» арендатор [135], который ранее не был представлен, а ТЦ был выбран площадкой тестирования нового, экспериментального формата магазина другого сетевого оператора [117], были открыты магазины других, менее известных арендаторов. Следует уточнить, что расширение «якорного» арендатора, а также открытие новых торговых точек имело место на площадях, которые ранее были вакантными из-за последствий эпидемии коронавируса. Ранее пустые площади были сданы, а ТЦ увеличил объем арендных платежей на сумму более 3 миллионов рублей в месяц. Это способствовало расширению пула арендаторов, уменьшению негативного эффекта от наличия пустующих помещений и улучшению имиджа и привлекательности ТЦ с точки зрения покупателей (новые магазины – новые возможности удовлетворения своих потребностей) и арендаторов (новые магазины – больший эффект синергии и большие покупательские потоки, которые конвертируются в увеличение прибыли). Если говорить о чистом экономическом

эффекте, то по итогам 2021 года доходы предприятия выросли на 8,7% к 2020 г., в 2022 году на 7,8% к 2021 г. (или на более чем 17% к 2020 г.), в 2023 не произошло существенных изменений доходов предприятия. Таким образом, после внедрения нового подхода в 2021 году удалось частично восстановиться после кризиса, связанного с эпидемией коронавируса и его последствиями.

Во второй главе был произведен обзор рынка услуг торговых центров. После сравнения нескольких подходов к категорированию ТЦ была предложена новая классификация, которая включала в себя 8 типов торговых центров. Классификация учитывает размер и подход к формированию пула арендаторов и имиджа ТЦ. Было написано о последних трендах на рынке услуг ТЦ, тех трудностях, с которыми они сталкивались в последние годы (соответственно, причины, по которым ТЦ следует больше внимания уделять формированию своего имиджа).

Было проведено исследование предпочтений потребителей на базе одного из ТЦ Москвы, в нем приняли участие 372 респондента, которые должны были оценить 13 атрибутов. В результате 8 атрибутов, оказались в той или иной мере важны для покупателей. Наиболее важными из них респонденты посчитали «чистоту», «расположение» и «приветливость персонала». То, что 2 из 3 ключевых атрибутов никак не связаны напрямую с процессом покупок («приветливость персонала» относится и к продавцам, а значит и к процессу покупок), показало, что покупателям важны условия, в которых они их (покупки) совершают.

Полученные результаты (вместе с оценками факторов ТЦ, на базе которого проводилось исследование) легли в основу планов развития торгового центра на 2019-2023 годы. В результате в 2019 году посещаемость выросла на 20% (в 2020 началась эпидемия коронавируса, что сильно изменило написанный ранее план). Для того, чтобы определить вклад мероприятий на основе исследования предпочтений потребителей, был проведен регрессионный анализ. Он показал, что действительно 19,8%-ое изменение посещаемости было вызвано претворением плана в жизнь. Наибольший вклад в увеличение посещаемости внесли

мероприятия, связанные с «атмосферой» и «безопасностью» ТЦ (факторы, не связанные с покупками).

Также было проведено исследование предпочтений арендаторов торговых центров. Благодаря информации, полученной в ходе интервью экспертов, были выделены 8 групп атрибутов, влияющих на формирование имиджа ТЦ в сознании арендаторов. После корректировки для использования в рамках опроса арендаторов они были предложены респондентам, которые было необходимо оценить. В исследовании приняло участие 93 арендатора (которые работали на территории ТЦ из первого исследования).

В результате самым важным атрибутом оказалось «расположение» ТЦ. Также в топ-3 вошли «взаимодействие ТЦ и арендаторов» и «состояние торгового зала». После этого общая выборка была несколько раз разделена для тестирования гипотез. Оказалось, что для арендаторов, занимающих большие и небольшие помещения, атрибуты имеют разную значимость. Так, для «крупных» арендаторов наиболее важны «расположение» ТЦ, «взаимодействие ТЦ с арендаторами» и «внешний вид здания», а для «некрупных» – «расположение», «взаимодействие ТЦ с арендаторами» и «состояние торгового зала». При делении арендаторов по принципу наличия или отсутствия торговой сети получилось сформировать две выборки, в которых у тех арендаторов, у которых торговая сеть есть («сетевые» арендаторы), наиболее важны «расположение ТЦ» и «взаимодействие ТЦ с арендаторами» (а также «посещаемость ТЦ целевой аудиторией», «пул арендаторов» и «внешний вид здания», их оценили не так высоко, как два первых фактора). А для тех арендаторов, у которых торговой сети нет («несетевых» арендаторов), - «состояние торгового зала», «расположение ТЦ» и «взаимодействие ТЦ с арендаторами». При этом у всех групп оценки были разные. Можно говорить о том, что для всех групп арендаторов важны «расположение» ТЦ (фактор, на который нельзя повлиять) и «взаимодействие ТЦ с арендаторами» (фактор, на который можно повлиять с помощью маркетинга отношений).

При делении арендаторов сначала по размеру на «крупных» и «некрупных», а затем «некрупных» по факту наличия торговой сети на «некрупных сетевых» и

«некрупных несетевых» можно получить 3 выборки, для представителей которых разные факторы имеют разную ценность. Атрибут, у которого оценки наименее различаются при сравнении выборок, – «взаимодействие ТЦ с арендаторами». Этот атрибут имеет высокую значимость для всех 3 мини-выборок.

Глава 3 Двухконтурный подход к маркетинговому управлению имиджем ТЦ

3.1 Основы двухконтурного подхода к маркетинговому управлению торговым центром

Как показало проведенное исследование, для повышения привлекательности торгового центра в сознании арендаторов и покупателей можно влиять на определенные аспекты работы торгового центра. Но при этом эти аспекты для двух упомянутых групп разные.

Полученные результаты отражают в большей степени атрибуты, которые влияют на привлекательность в сознании покупателей и арендаторов конкретного лайфстайл ОТЦ. Однако можно предположить, что атрибуты, оказывающие влияние на формирование имиджа ТЦ в сознании арендаторов, не зависят от ТЦ и постоянны для представителей этой группы. Соответственно, можно руководствоваться полученными результатами для того, чтобы указать атрибуты наиболее важные для арендаторов. Некоторые факторы (например, посещаемость) напрямую зависят от работы с покупателями торгового центра, что предполагает зависимость его привлекательности в сознании арендаторов от эффективности работы с покупателями торгового центра. Поскольку на привлекательность ТЦ в сознании покупателей также влияют аспекты, связанные с арендаторами, можно сделать похожий вывод и относительно них, а именно: существует зависимость между привлекательностью ТЦ в сознании покупателей и эффективностью работы с арендаторами торгового центра [82].

Для эффективного управления торговым центром предлагается использовать двухконтурный подход к маркетинговому управлению. Его можно обобщить с помощью рисунка 4.



Рисунок 4 – Принцип работы с контурами ТЦ и их структура

Источник: составлено автором

Так, следует рассматривать торговый центр (как предприятие) в качестве субъекта, а уже упомянутых покупателей и арендаторов как объекты, каждый в своем контуре. Таким образом, можно говорить о контурах арендаторов и покупателей. Стоит уточнить, что ТЦ могут влиять на каждый из контуров по

отдельности напрямую, однако более приоритетным является воздействие на один из контуров с помощью второго контура.

Например, у торгового центра есть цель увеличения посещаемости ТЦ у представителей определенного сегмента покупателей. При этом администрации ТЦ известны предпочтения этой группы с точки зрения наполнения пула арендаторов. Исходя из имеющейся информации, администрация выясняет, что в ТЦ отсутствует важная для представителей этого сегмента покупателей категория арендаторов, после чего принимается решение о размещении подходящего под выбранные критерии арендатора на пустующую площадь либо принимается решение о ротации имеющегося арендатора на того, который позволит привлекать больше представителей упомянутого сегмента покупателей. По итогам этих действий прямого управления контуром покупателей не было, однако было осуществлено управление контуром арендаторов (а именно формирование пула арендаторов), в результате которого в ТЦ появилась новая категория, интересная выбранному сегменту, что должно способствовать повышению ценности ТЦ для представителей упомянутого сегмента. Походным образом можно воздействовать на контур арендаторов, работая с контуром покупателей.

Контуры могут воздействовать друг на друга без участия ТЦ. В связи с уже упомянутой взаимозависимостью двух контуров их нельзя разделять, но можно рассматривать по отдельности, а затем объединять для принятия необходимых решений.

В каждый контур входят как целевые сегменты, на которые нацелено предприятие, так и нецелевые сегменты, уделять внимание которым тоже следует, так как в условиях быстроменяющейся экономической ситуации их ценность с точки зрения работы с этими сегментами может измениться [14]. То есть в контур покупателей входят не только те, кто посещают торговый центр регулярно, но также и те, кто могут его посещать. А в контур арендаторов входят не только действующие арендаторы, но и потенциальные арендаторы, которые могут начать сотрудничество с администрацией торгового центра.

При разделении каждого контура на подконтуры по принципу наличия или отсутствия связи с торговым центром (формальной как в случае арендаторов или неформальной как в случае покупателей) модель становится несколько сложнее, но позволяет более точно строить цепи взаимодействия с каждым из подконтуров.

Стоит отметить, что, несмотря на кажущееся отсутствие связей, потенциальные арендаторы и потенциальные покупатели также входят в контуры и имеют зоны пересечения с торговым центром. Это связано с тем, что в задачи последних входит в том числе и улучшение своего пула арендаторов, и привлечение все новых покупателей в торговый зал. Невключение этих групп может привести к тому, что взаимодействие с представителями контуров не будет расширяться, что является искусственным ограничением его деятельности. Их включение в модель, наоборот позволяет создавать более сложные стратегии и выстраивать процессы взаимодействия более эффективно.

Каждый из контуров можно рассматривать отдельно в рамках этой работы. Для каждого контура следует уточнить функции, которые выполняют его представители в рамках подхода, те группы, которые в них входят, особенности поведения их представителей и взаимодействия с ними, цели, которые надо достичь при работе с каждым из контуров.

При рассмотрении тех функций, которые выполняют представители контура арендаторов, имеет смысл объединить их в группы. Предлагаются следующие группы функций, которые выполняют арендаторы и с помощью которых их ценность с точки зрения арендодателя повышается: экономические, имиджевые и информационные. Экономические функции арендатора включают оплату аренды, взносы в бюджеты рекламы и содержания общих зон и прочие платежи, которые формируют бюджет торгового центра и компенсируют затраты на предоставление некоторых услуг торговых центров. Имиджевые функции включают в себя участие в формировании имиджа торгового центра в сознании покупателей и арендаторов (так как от пула арендаторов также зависит привлекательность ТЦ в сознании арендаторов), взаимодействие с покупателями от лица торгового центра (покупатели нередко могут считать продавцов арендаторов сотрудниками

торгового центра). Информационные функции – предоставление торговому центру обратной связи по оказанным услугам, внесение предложений по улучшению услуг (кастомизации продукта), предоставление своих данных для лучшего анализа процессов, происходящих в торговом центре (например, о движении потоков покупателей внутри торгового зала), и так далее.

Контур арендаторов включает в себя тех арендаторов, которые уже имеют действующие договоры аренды с торговым центром, и тех, кто таковые не имеет. Первые называются действующими арендаторами, а вторые – потенциальными арендаторами [84]. При этом следует уточнить, что объем потенциальных арендаторов включает в себя общую совокупность всех арендаторов торговых площадей присутствующих на рынке услуг ТЦ, не занимающих помещения в конкретном ТЦ (то есть один и тот же арендатор может быть для одного ТЦ действующим, а для другого – потенциальным). Если говорить о функциях арендаторов применительно к предложенному разделению на потенциальных и действующих, то нужно уточнить, что они по-разному их выполняют. Действующие арендаторы выполняют все указанные функции: они платят аренду, привлекают покупателей в торговый зал, предлагают улучшения услуг торгового центра и так далее. Потенциальные арендаторы могут выполнять только те функции, которые относятся к группе информационных функций.

Потенциальных арендаторов, в свою очередь, можно подразделить по принципам степени осведомленности и рассмотрении возможности расширения торговой сети. По принципу осведомленности арендаторов можно разделить на тех, кто знает о торговом центре и возможности открыть свой магазин в нем, и тех, кто об этом не знает.

Кроме того, арендаторы, несмотря на свое знание или незнание о торговом центре, могут рассматривать возможности расширения своей сети или не рассматривать таковые. С первыми представители торгового центра могут начинать диалог о возможном сотрудничестве. Вторых же следует перевести в категорию потенциальных арендаторов (о категориях потенциальных арендаторов

будет написано в другой части этой главы), с которыми можно связаться позднее, чтобы вновь уточнить их планы относительно расширения сети.

Важно понимать, какой тип арендаторов должен являться приоритетным для торгового центра. Действующие арендаторы – самый ценный тип арендатора, так как они выполняют функции, относящиеся ко всем группам в полной мере. Это также подтверждается тезисом о ключевой роли удержания имеющихся клиентов для предприятия, упомянутом в первой главе настоящей диссертации.

Взаимодействие с арендаторами является более близким и продолжительным, чем взаимодействие с покупателями. Сотрудники арендаторов и представители администрации общаются каждый день по самому широкому спектру вопросов от режима работы торгового центра до согласования маркетинговых акций. Соответственно, налаживание процесса коммуникации (а, как показало проведенное исследование, это второй по значимости атрибут, влияющий на привлекательность ТЦ в сознании арендаторов) – одна из первостепенных задач после принятия решения о сотрудничестве между торговым центром и арендатором.

Если говорить о целях, которые необходимо достичь при работе с контуром арендаторов, то можно выделить следующие: повышение общего объема доходов, снижение процента просрочек оплаты аренды, оптимизация затрат на привлечение и удержание арендаторов, снижение процента пустующих площадей, сокращение времени необходимого для заполнения пустующих площадей, укрепление связей с арендаторами, оптимизация пула арендаторов под стратегические задачи ТЦ.

Контур покупателей можно разделить на подконттуры на основе разных критериев. В целом можно выделить 3 основных принципа сегментации покупателей: по демографическому признаку (пол, возраст и другие критерии), по географическому признаку (например, место жительства покупателя) и по психографическому признаку [21], подходы можно комбинировать. Например, можно разделить покупателей на сегменты согласно контексту потребления ими услуг торговых центров (больше об этом будет написано позже в работе) и по демографическим характеристикам (например, по возрасту, полу и так далее), по

степени лояльности и по знанию или незнанию о торговом центре. В этой работе предлагается следующая классификация покупателей с помощью комбинирования двух последних принципов классификации: покупатели делятся на тех, кто знает о торговом центре, и тех, кто о нем не знает, после чего те, кто о нем знают, разделяются по степени лояльности. Таким образом, можно выделить следующие группы внутри контура покупателей: те, кто не знают о ТЦ; те, кто слышали о ТЦ, но не были в нем; те, кто были в ТЦ, но не стали регулярно посещать торговый центр; те, кто были в ТЦ, и стали регулярно посещать торговый центр после этого.

Можно еще более подробно расписать эту классификацию, например, разделив тех, кто регулярно посещает торговый центр по частоте посещения и/или по-другому, также можно разделить тех, кто не стал регулярно посещать ТЦ по тому, из-за чего они не готовы посещать торговый центр, однако это не является целью настоящей работы.

Можно обобщить написанное выше с помощью рисунка 5.

Контур покупателей

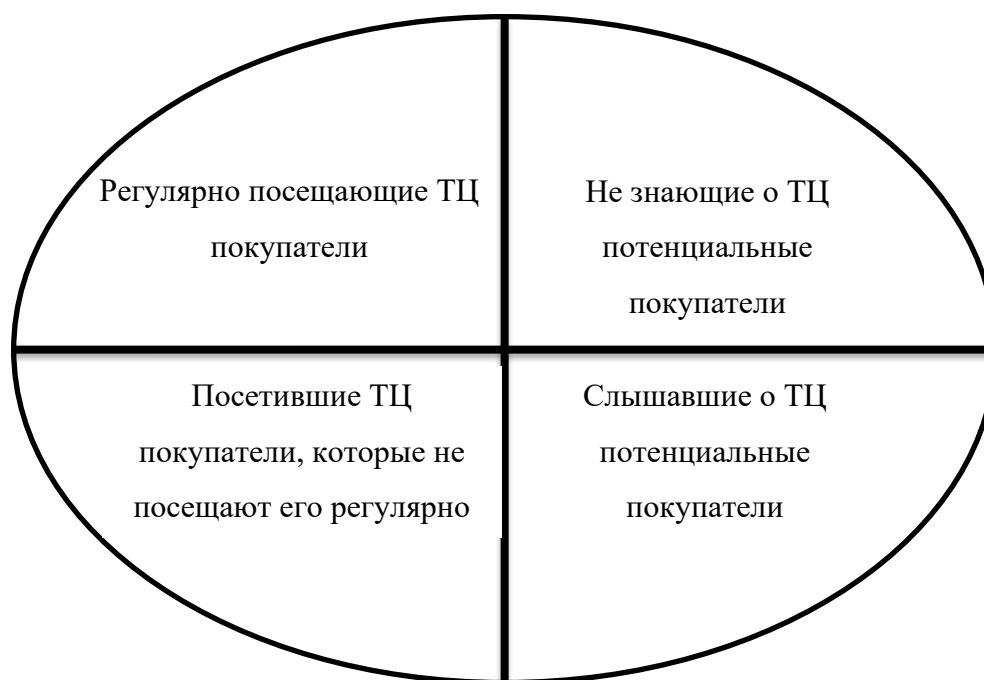


Рисунок 5 – Развернутая классификация покупателей

Источник: составлено автором

Покупатели выполняют ряд функций в бизнес-модели торгового центра, которые можно объединить в следующие группы: функции, связанные с непосредственным посещением торгового центра (посещение торгового зала, покупка товаров у арендаторов, подтверждение того факта, что посещаемость торгового центра соответствует заявленному арендаторам); функции, связанные с кастомизацией услуг торгового центра (предоставление обратной связи по качеству предоставляемых услуг, выражение пожеланий по возможным полезным изменениям, опосредованно стимулировать арендаторов улучшать уровень предоставляемых услуг и качество товаров); функции по формированию имиджа ТЦ (от покупателей, их внешнего вида и поведения зависит то, как арендаторы и покупатели воспринимают торговый центр, также действующие покупатели могут рассказывать знакомым о торговом центре, тем самым влияя на работу ТЦ с потенциальными покупателями).

Важно уточнить, что указанные функции выполняют только те покупатели, которые посещают торговый центр. Тех, кто регулярно посещает торговый центр, в этой работе предлагается называть ядром посещаемости. Несмотря на то, что только «действующие покупатели» представляют ценность для торгового центра в краткосрочной перспективе, важно также направлять маркетинговые усилия на тех, кто не является постоянными покупателями торгового центра, так как можно помочь им в переходе в эту группу и, тем самым, увеличить ядро посещаемости. Чем оно (ядро посещаемости) больше, тем стабильнее рост посещаемости, так как именно регулярные посещения ТЦ покупателями – залог сохранения их (ТЦ) конкурентоспособности (в особенности это важно для небольших торговых центров, которые не имеют достаточных средств для проведения масштабных рекламных кампаний в медиа).

Количество посетителей и арендаторов торгового центра разное, соответственно, для того, чтобы эффективно работать с контуром покупателей, менеджменту торгового центра следует выбрать те сегменты, потребности которых должны удовлетворять услуги торгового центра. Если выбрать слишком большое

количество сегментов, то это будет не эффективно с точки зрения затрат на работу с сегментами, ибо не получится удовлетворять потребности всех сегментов оптимально. Если выбрать только 1 сегмент покупателей, то торговый центр рискует отторгнуть от себя тех, кто не входит в эту группу, а также слишком сильно зависеть от выбранного сегмента.

Другой особенностью работы с контуром покупателей является то, что получать конструктивную обратную связь по работе торгового центра сложнее, так как нет возможности опрашивать всех покупателей. Однако благодаря развитию инфраструктуры цифровой экономики, предприятия имеют возможность организовывать сообщества потребителей, заинтересованных в коммуникации, в социальных сетях. Кроме того, эффективное управление этими сообществами может позволить торговому центру укреплять связи с покупателями и поддерживать определенный уровень привязанности к предприятию.

Не у всех групп покупателей можно повысить регулярность посещения торгового центра, так как услуги торговых центров не тот тип услуг, которыми потребители-покупатели пользуются ежедневно (в большинстве случаев). Поэтому важнее увеличивать сумму, которую покупатель тратит в разных магазинах торгового центра, создавать такие условия, чтобы покупатель рассказывал о торговом центре своим знакомым и друзьям, а также выбирал конкретный торговый центр в ситуации, когда необходимо выбрать из нескольких торговых центров.

При работе с контуром покупателей необходимо стремиться к достижению ряда целей. Можно выделить следующие цели: повышение посещаемости торгового центра, увеличение того количества денег, которые покупатели тратят на территории торгового центра за одно посещение, увеличение ядра посещаемости торгового центра, повышение вовлеченности лояльных покупателей в работу сообщества торгового центра (чтобы получать больше обратной связи по улучшению предоставляемых услуг), увеличение осведомленности потенциальных покупателей о торговом центре, формирование такого положительного

потребительского опыта, чтобы они сами хотели рекомендовать посещение торгового центра своим друзьям и знакомым.

Можно обобщить всё написанное с помощью таблиц 18 и 19 и приложений К и Л (таблица К.1 и Л.1), где указаны сходства и различия представителей двух контуров.

Таблица 18 обобщает функции, которые выполняют представители каждого из контуров. Несмотря на кажущуюся схожесть функций, важно отметить, что различие функций и их (представителей контуров) взаимопроникновение обуславливает необходимость использования двухконтурного подхода к маркетинговому управлению торговым центром.

Таблица 18 – Группы функций контуров в бизнес-модели ТЦ

Функции представителей контура арендаторов	Функции представителей контура покупателей
— Экономические; — Имиджевые; — Информационные.	— Непосредственное посещение ТЦ и совершение покупок; — Помощь в кастомизации услуг ТЦ; — Формирование имиджа ТЦ.

Источник: составлено на основе анализа их функций

В приложении К представлена таблица К.1, которая показывает, чем отличаются представители двух контуров, в первую очередь с точки зрения принятия решения о выборе поставщика услуг торговых центров. Помимо того, что в ней собраны различия В2В и В2С, также уточняются особенности этих двух направлений применительно к торговым центрам.

В таблице Л.1 из приложения Л собраны особенности работы с каждым из контуров в рамках бизнес-модели торгового центра. Эта таблица могла бы быть заметно больше, однако она нужна в первую очередь для того, чтобы проиллюстрировать необходимость работы с обоими контурами по формированию имиджа.

Возможные цели торгового центра при работе с контурами арендаторов и покупателей перечислены в таблице 19. Она отражает, как то, насколько комплексна работа торгового центра, который стремится к тому, чтобы сохранять конкурентоспособность, работая одновременно с покупателями и арендаторами, так и то, насколько связаны друг с другом представители двух контуров.

Таблица 19 – Цели при работе с контурами

Контур арендаторов	Контур покупателей
— Повышение общего объема доходов; — Снижение процента просрочек оплаты аренды; — Оптимизация затрат на привлечение и удержание арендаторов; — Снижение процента пустующих площадей; — Сокращение времени на поиск новых арендаторов; — Увеличение количества категорий арендаторов, представленных в ТЦ (по необходимости).	— Повышение посещаемости торгового центра; — Увеличение среднего чека; — Расширение ядра посещаемости; — Повышение вовлеченности лояльных покупателей в работу сообщества торгового центра; — Увеличение осведомленность потенциальных покупателей о торговом центре; — Создание предпосылок для рекомендации ТЦ.

Источник: составлено автором

Помимо самих контуров важно уточнить роль имиджа в рамках двухконтурного подхода к маркетинговому управлению торговым центром. Восприятие ТЦ арендаторами влияет на восприятие ТЦ покупателями через пул арендаторов. Восприятие ТЦ покупателями влияет на восприятие ТЦ арендаторами через посещаемость торгового центра. Согласно результатам исследования, некоторые аспекты работы ТЦ одинаково важны и для тех, и для других, однако другие аспекты имеют разную значимость. Торговые центры формируют свой имидж, транслируя аспекты этого имиджа на покупателей и арендаторов, а также

на местных жителей и представителей органов власти, однако разным группам могут транслироваться разные аспекты имиджа торгового центра.

Можно представить это как то, что имидж ТЦ может состоять из виртуальных атрибутов от «А» до «Е». Можно представить ситуацию, когда разным группам стейкхолдеров транслируются разные атрибуты, и проиллюстрировать это с помощью рисунка 6. Задача торгового центра состоит в том, чтобы сформулировать такой имидж, который был бы цельным и состоял из таких компонентов, чтобы создавать привлекательный образ в сознании представителей покупателей, местных жителей, арендаторов и органов власти.

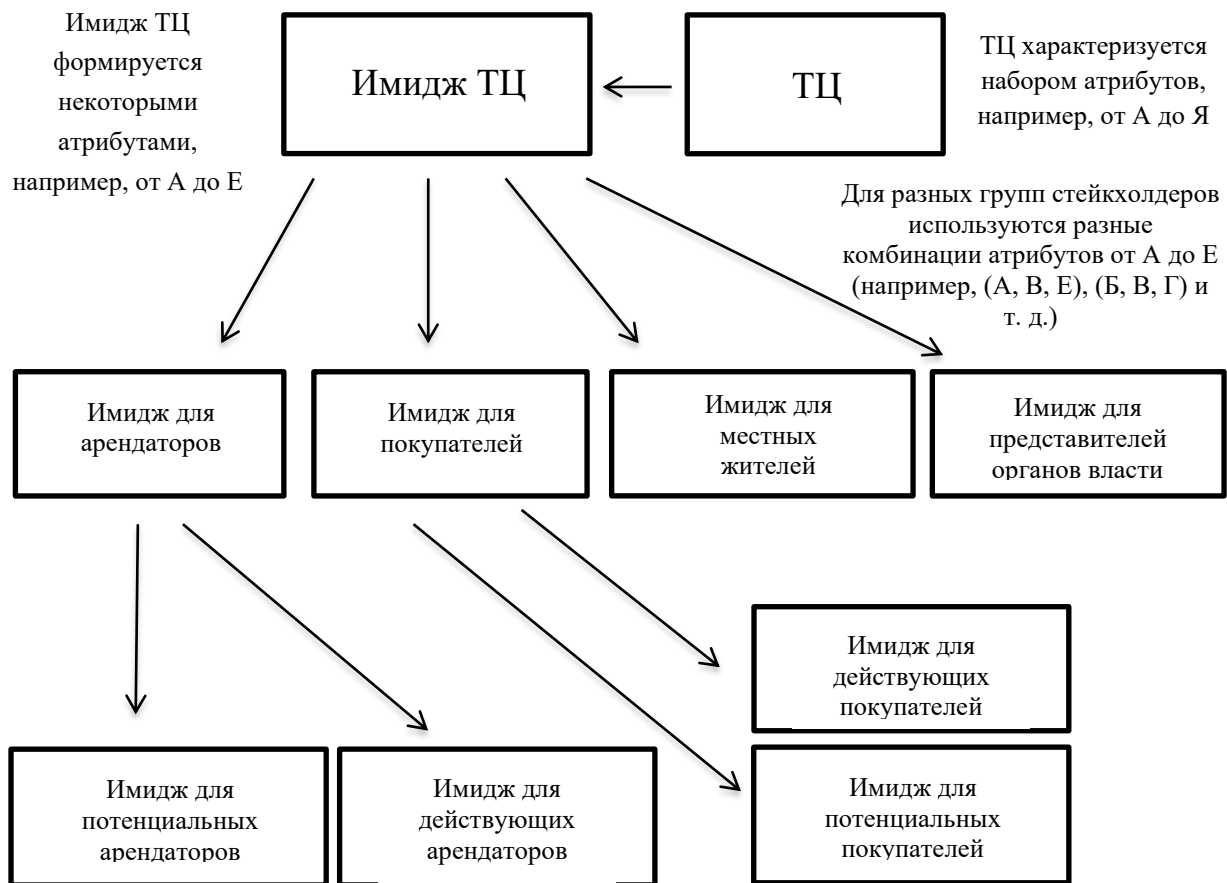


Рисунок 6 – Формирования различного имиджа для разных групп

Источник: составлено автором

В рамках модели ТЦ необходимо создавать «базовый» имидж (который также должен использоваться сотрудниками, фактически это внутренний имидж; из которого вытекают другие типы имиджа ТЦ), имидж для покупателей, имидж

для арендаторов, имидж для местных жителей и имидж для представителей органов власти. При этом базовый имидж должен включать в себя отдельные аспекты, формирующие имидж для заинтересованных групп, но имиджи для различных групп не обязаны включать в себя все аспекты. Действуя по-разному (так как транслируемые аспекты имиджа разные) торговый центр формирует единый мета-имидж, которые и будет его характеризовать, так как различные аспекты будут пересекаться у разных групп, повторяясь и закрепляя образ предприятия.

Такой экосистемный подход в конечном счете должен привести к тому, что имидж ТЦ будет цельным и хорошо воспринимаемым в разном контексте взаимодействия с ТЦ. Это важно, так как в действительности один человек может принадлежать сразу к нескольким группам заинтересованных в эффективной работе ТЦ лиц. Не секрет, что ТЦ стараются превращать местных жителей в своих постоянных покупателей, однако от этого они не перестают быть местными жителями. Аналогично дело обстоит и, например, с сотрудниками арендаторов. В нерабочее время они могут становиться покупателями ТЦ, однако они не перестают быть сотрудниками арендаторов. То, что директор по развитию розничной сети, ведущей переговоры с ТЦ, приобретает товары действующих арендаторов в стенах ТЦ после упомянутых переговоров, не «убирает» его из контура арендаторов, но при этом контекст потребления им услуг ТЦ меняется, транслируемые аспекты также меняются, но в случае если имидж является «цельным» создается более стойкий имидж торгового центра. Аналогичным образом дело обстоит и с представителями органов власти, которые могут также становиться покупателями в разных обстоятельствах.

Экосистемный подход становится особенно важным в контексте того, как представители контуров взаимодействуют между собой. О взаимосвязи арендаторов и покупателей было много написано, однако есть также и взаимосвязи арендаторов с другими арендаторами и покупателей с другими покупателями. Каждый контур включает в себя действующих и потенциальных покупателей, и

действующие арендаторы и покупатели могут делиться своим опытом с потенциальными арендаторами и покупателями, соответственно.

Более того, потенциальные арендаторы могут воздействовать на других потенциальных арендаторов, а действующие арендаторы на других действующих арендаторов. Это связано с тем, что в отличие от покупателей количество арендаторов ограничено, а общаться между собой им проще. Многие представители арендаторов общаются по рабочим вопросам, например, обсуждая каково работать с тем или иным торговым центром. Если показатели достаточно высоки, то представитель действующего арендатора может в неформальном разговоре с представителем другого (потенциального) арендатора заявить об этом и посоветовать изучить возможность работы с ТЦ. Возможна и другая ситуация, когда действующие арендаторы могут обсуждать между собой условия сотрудничества с ТЦ, после чего один из них может потребовать улучшить себе условия работы в ТЦ.

Такое «сарафанное радио» арендаторов является одновременно и угрозой, и возможностью. Угрозой, так как если один арендатор испытывает сложности в работе с ТЦ он может поделиться этой информацией с другими арендаторами, что может затруднить работу с ними или даже исключить её. А с другой стороны, «сарафанное радио» можно использовать как инструмент для влияния на одних арендаторов с помощью других арендаторов. Например, зная о том, что пара арендаторов хорошо взаимодействует друг с другом, можно разместить на хороших условиях одного из пары, чтобы он затем рассказал второму о своей выгодной работе в ТЦ, в результате чего ТЦ получает возможность разместить второго и максимизировать свою выгоду.

Двухконтурный подход к управлению торговым центром позволяет решать ряд задач, нацеленных на повышение конкурентоспособности предприятия. Он дает возможность более точно направлять маркетинговые усилия на формирование имиджа ТЦ в сознании представителей контуров арендаторов и покупателей, создавать разные имиджи для достижения различных целей в работе с разными

группами стейкхолдеров и учитывать особенности арендаторов и покупателей при работе с их контурами.

В случае объекта апробации можно выделить несколько показателей эффективности внедренного подхода. Первый – повышение посещаемости торгового центра после внедрения. Еще при первой попытке внедрения удалось значительно увеличить посещаемость торгового центра. После внесения корректировок в подход и стало возможно сократить отставание от допандемийной посещаемости, это можно проиллюстрировать с помощью рисунка 7, где представлены среднемесячные данные о посещаемости за период с 2018 до 2024 года.

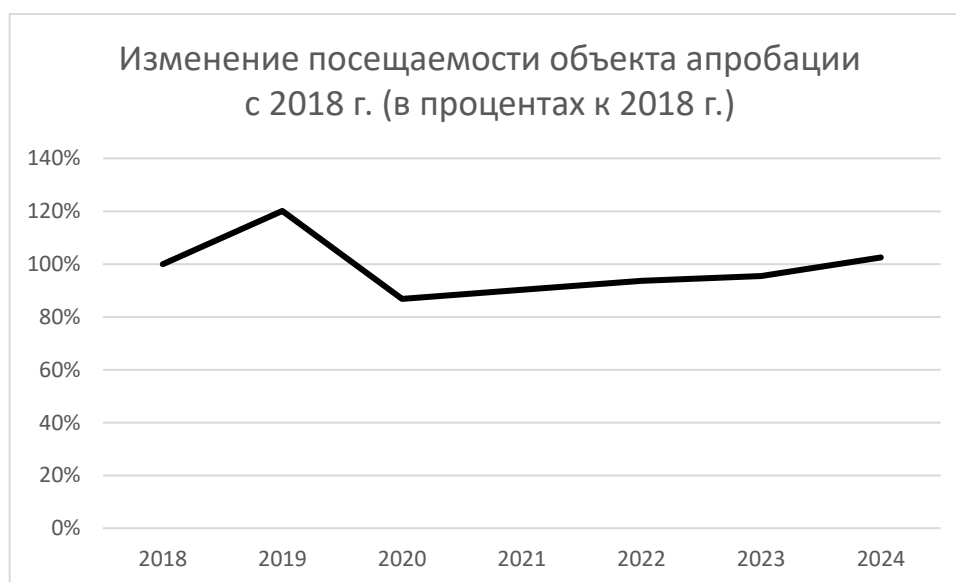


Рисунок 7 – Изменение посещаемости объекта апробации с 2018 по 2024 год (в процентах от 2018 года)

Источник: составлено автором

Другим доказательством эффективности внедрения подхода в рамках работы с контуром покупателей можно считать изменение оценок покупателями атрибутов имиджа применительно к предприятию, на базе которого проводилась апробация. В таблице 20 сравниваются средние оценки атрибутов, на которые осуществлялось воздействие, с точки зрения покупателей по опросам 2018 и 2024 года (данные по

ответам респондентов в ходе опроса покупателей 2024 года представлены в таблице М.1 в приложении М; в опросе приняло участие 435 респондентов).

Показатель эффективности апробации в рамках работы с контуром арендаторов – повышение доходов от сдачи помещений в аренду. Этот показатель рос с момента внедрения в 2021, что представлено на рисунке 8.

Таблица 20 – Сравнение результатов опросов

Атрибут имиджа	Средняя оценка в 2018 г.	Средняя оценка в 2024 г.
Чистота	3,94	4,71
Расположение ТЦ	4,45	4,8
Приветливость персонала	4,05	4,60
Соотношение цены и качества товаров	3,65	4,11
Отсутствие очередей	4,28	4,69
Безопасность	3,04	4,57
Можно купить всё в одном месте	3,65	4,37
Атмосфера	3,48	4,51
Наличие ресторанов	3,43	3,86

Источник: составлено автором на основе проведенных исследований

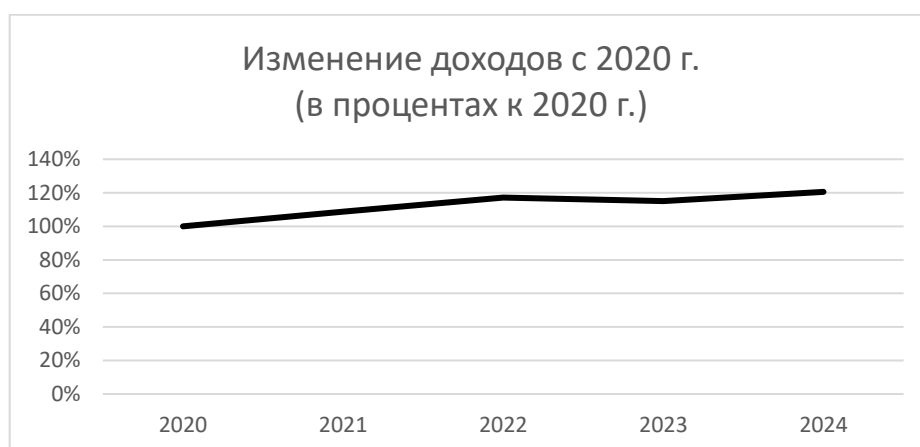


Рисунок 8 – Изменение доходов объекта апробации с 2020 по 2024 год (в процентах от 2020 года)

Источник: составлено автором

Следует уточнить, что доходы предприятия представлены в процентном соотношении к показателям до внедрения в целях конфиденциальности.

3.2 Базовый принцип работы двухконтурного подхода к управлению торговым центром

Концептуальная сторона подхода важна для понимания принципов его работы, критически важных зон. При этом концепция сама по себе не позволяет добиться конкурентоспособного преимущества. Важно не только понимать основные идеи, но и действовать согласно рекомендациям, пользуясь предлагаемыми инструментами (или инструментами, действующими по сходным принципам) для наиболее эффективного формирования имиджа.

В целом, решения в рамках маркетингового управления можно разделить на 3 направления: повышение конкурентоспособности продукта (1), маркетинговые коммуникации (2) и реагирование на внешние вызовы и использование внешних возможностей (3) [3 – с. 113]. Фактически все 3 направления активно задействуют формирование имиджа: воспринимаемая ценность продукта во многом определяется тем, насколько эффективно удалось транслировать атрибуты имиджа до целевой аудитории, маркетинговые коммуникации, имидж и его формирование взаимосвязаны, реагирование на внешние вызовы зачастую включает в себя формирование необходимого имиджа.

Само маркетинговое управление можно разделить на работу на 3 уровнях: корпоративной стратегии, стратегического планирования и непосредственного использования инструментов маркетинга для достижения своих целей. В работе торговых центров все эти уровни должны работать таким образом, чтобы учитывать интересы как покупателей, так и арендаторов, тогда действия предприятия будут более эффективными, чем без использования оных. Важно

уточнить, что направление маркетинговых коммуникаций, прежде всего, предполагает работу по формированию имиджа в сознании покупателей и арендаторов, а повышение конкурентоспособности продукта во многом опирается на создание такого имиджа, который позволит ТЦ выделяться на фоне конкурентов и эффективно удовлетворять потребности представителей целевых групп.

Двухконтурный подход к маркетинговому управлению торговыми центром при его дальнейшей разработке может развиваться до двухконтурной системы, которая могла бы включать в себя следующие подсистемы: подсистему управления и планирования маркетинговой деятельности, которая собирают информацию от других подсистем и направляет их усилия в нужное предприятие направление; подсистему анализа состояния рынка и выявления потребностей представителей целевых групп; подсистему анализа сегментов целевой аудитории и их ценности для ТЦ; подсистему разработки мероприятий по улучшению имиджа ТЦ на основе потребностей представителей выбранных целевых сегментов; подсистему непосредственного претворения в жизнь этих мероприятий. Каждая из подсистем имеет свои задачи, но вместе они могут позволить ТЦ повышать свою конкурентоспособность. Написанное можно проиллюстрировать с помощью рисунка 9.

Методы управления можно разделить на экономические, административные и социально-психологические [40]. В случае двухконтурного подхода, где субъект – торговый центр (его администрация), а объекты – представители контуров, могут использовать все типы методов.

Например, экономическими методами воздействия на представителей контура посетителей является проведение различных рекламных акций, предлагающих выгодные покупки, на представителей контура арендаторов – изменение арендных ставок (как в плане повышения, так и в плане понижения арендных платежей). Возможными административными методами воздействия на представителей контура посетителей может быть принятие тех или иных правил на территории торгового центра, аналогичным образом дело обстоит и с представителями контура арендаторов. Примерами социально-психологических

методов воздействия на представителей контура арендаторов могут быть мероприятия, направленные на повышение комфортности пребывания в стенах торгового центра (улучшение работы охраны, соблюдение чистоты, работа над необходимой атмосферой торгового зала), на представителей контура арендаторов – использование маркетинга отношений для создания связей между отдельными представителями арендаторов и сотрудников торгового центра (и служб ТЦ). Кроме того, что методы управления могут быть прямыми, в рамках двухконтурного подхода предполагается и влияние на представителей одного контура с помощью представителей другого контура.



Рисунок 9 – Подсистемы торгового центра и их взаимодействие с контурами ТЦ
Источник: составлено автором

В рамках двухконтурного подхода к маркетинговому управлению имиджем торгового центра необходимо работать как с формированием имиджа в сознании арендаторов, так и в сознании покупателей, однако важно понимать, что у базового алгоритма работы есть отправная точка и эта точка – представители одного из контуров (предлагается назвать такой контур отправным). Речь идет о покупателях.

Если сравнивать результаты опросов покупателей и арендаторов, то можно заметить, что для покупателей в топ-3 с точки зрения их влияния на оценку ТЦ входит только «приветливость персонала» из атрибутов, которые относятся как к работе с контуром арендаторов (продавцы – сотрудники арендаторов). Важно также понимать, что «приветливость персонала» определяется и действиями сотрудников ТЦ и его подрядчиков (уборщики, охранники, администраторы и так далее), то есть этот атрибут не на 100% зависит от арендаторов. Атрибуты, напрямую связанные с арендаторами, заняли 4, 5 и 7 места (соответственно, «соотношение цены и качества товаров», «отсутствие очередей» и «возможность купить всё в одном месте»). При этом «приветливость персонала» получила оценки 4-5 от 75%, а 3 упомянутых атрибуты от 69% до 74%.

Это можно соотнести с результатами опроса арендаторов, в котором им предлагалось оценить в том числе и 2 атрибута, напрямую связанных с покупателями («общую посещаемость» и «посещаемость Ваших покупателей»). Если первый был оценен на 4-5 баллов 82,8% респондентов, то второй – на 87,1%. Это говорит о том, что для арендаторов атрибут, связанный с посещаемостью ТЦ целевой аудиторией важнее, чем почти все атрибуты, которые были предложены покупателям (кроме «чистоты» у неё также 82%). Можно, конечно, аргументировать это тем, что в целом арендаторы как потребители услуг ТЦ более однородны, чем покупатели, но это не отменяет того факта, что, судя по результатам опросов, для арендаторов покупатели могут быть важнее, чем арендаторы для покупателей. Это подтверждает то, что контур покупателей можно назвать отправным контуром и начинать работу по формированию имиджа с них.

Последовательность шагов для эффективного управления торговым центром на основе формирования имиджа у представителей двух контуров торгового центра можно сформулировать следующим образом:

1. Определение того, каких покупателей следует привлекать торговому центру, на основе информации о тех сегментах покупателей, которые доступны ТЦ (в первую очередь относительно расположения ТЦ);
2. Выбор «якорных» арендаторов, способных удовлетворять потребности покупателей максимально эффективно и формировать имидж ТЦ, как места, где можно найти таких арендаторов;
3. Создание тех условий, которые будут способствовать формированию необходимого для привлечения выбранных сегментов покупателей и выбранных сегментов арендаторов имиджа ТЦ (с помощью атрибутов, не связанных напрямую с арендаторами и покупателями);
4. Привлечение необходимых для якорных арендаторов сегментов покупателей через управление пулом арендаторов и формирование имиджа в сознании покупателей;
5. Заполнение торгового зала «неякорными» арендаторами, которые, тем не менее, способны эффективно удовлетворять потребности выбранных сегментов покупателей;
6. Расширение ядра посещаемости за счёт других сегментов покупателей, которые могут создавать больший эффект синергии для арендаторов торгового центра;
7. Контроль и внесение необходимых корректив (например, проведение ротации пула арендаторов).

Такой подход можно использовать для повышения эффективности функционирующих ТЦ и для ТЦ, находящихся на этапах планирования и строительства.

Двухконтурное управление торговым центром опирается на понимание тех целевых сегментов (в рамках контуров), на которые он ориентирован, а описанный порядок определяется тем, кто был выбран целевой аудиторией ТЦ. Поэтому

решающую роль играют сегментирование рынка (подсистема анализа состояния рынка и выявления потребностей) и таргетирование сегментов (подсистема анализа сегментов и выявления их ценности для ТЦ) для формирования у их представителей необходимого имиджа ТЦ через влияние на атрибуты, определяющие его привлекательность (подсистемы планирования и реализации мероприятий по изменению имиджа ТЦ). Понимая, какие атрибуты определяют формирование имиджа ТЦ у представителей целевых сегментов можно кастомизировать предлагаемые услуги и укреплять связь между предприятием и его арендаторами и покупателями. Чтобы можно было систематизировать этот процесс, предлагается использование комплекса таргетирования сегментов.

Комплекс таргетирования сегментов (подсистема анализа сегментов и выявления их ценности для ТЦ) нужен для того, чтобы выбирать тех, на кого будут направлены основные маркетинговые усилия торгового центра. Можно выделить следующие этапы-элементы комплекса: определение рынка с точки зрения представителей контуров, выделение контекстных сегментов с помощью фокус-матрицы, формирование концентрического ценностного предложения. Можно проиллюстрировать комплекс таргетирования сегментов с помощью рисунка 10.

В настоящее время для того, чтобы успешно конкурировать, предприятиям необходимо мыслить категориями своих клиентов, понимать, как они видят организацию. Торговым центрам необходимо понимать, как их видят и покупатели, и арендаторы, поэтому фактически нужны два определения рынка с точки зрения представителей каждого из контуров. Это относится и к другим элементам комплекса таргетирования целевых сегментов: сначала нужно воспроизвести этот процесс для обоих контуров по отдельности, а затем объединить результаты для наиболее эффективного внедрения.

Выявление основных потребностей потенциальных клиентов является первым этапом формулирования клиентоориентированного определения рынка. Для представителей контура покупателей эти потребности будут связаны с приобретением товаров и услуг (если поход в торговый центр для потребителей в первую очередь связан с удовлетворением потребностей в покупках) и

временепровождением (если поход в торговый центр для покупателей связан с временепровождением). Для представителей контура арендаторов основными потребностями, которые можно упомянуть, являются повышение прибыли по торговой сети, её (торговой сети) расширение и увеличение узнаваемости своего бренда. Конечно, можно более тщательно выявить потребности покупателей и арендаторов с оглядкой на актуальное состояние рынка услуг торговых центров, однако упомянутые выше потребности являются базовыми и маловероятно, что они перестанут таковыми быть в ближайшие несколько лет (если вообще перестанут).



Рисунок 10 – Комплекс таргетирования и его вспомогательные инструменты

Источник: составлено автором

Не все могут стать потенциальными потребителями услуг торгового центра торгового центра и не все, кто может стать потенциальными потребителями, могут быть интересны самому предприятию. Для иллюстрации можно представить, что небольшой московский торговый центр «А» стремится к расширению базы потребителей своих услуг (как покупателей, так и арендаторов). Этот торговый центр расположен около метро в густонаселенном районе, у него есть небольшая парковка, сам он представляет собой 4-этажное здание с арендопригодной площадью в 12 тысяч квадратным метров (3 торговых этажа и один этаж с упомянутой парковкой).

Если ТЦ «А» будет пытаться привлекать всех возможных потребителей своих услуг, то рискует истратить значительно больше средств, чем требуется, но не добиться поставленных целей. Это можно объяснить на примере для каждого из контуров. Пример для контура покупателей: ТЦ «А» стремится к привлечению как можно большего количества покупателей в свой торговый зал, чтобы эффективнее работать с контуром арендаторов, для этого он запускает рекламную кампанию по их (покупателей) привлечению по всему округу города с помощью билбордов. Проблема в том, что округ большой, и большинство задействованных билбордов находится на расстоянии от ТЦ «А». В результате рекламная кампания срабатывает, в торговый центр приходит больше покупателей первое время после кампании, но затем посещаемость возвращается к предыдущим значениям. Дело в том, что те, кто пришел благодаря рекламной кампании в торговом центре увидели то же, что и в торговых центрах, которые ближе к их домам (из-за небольшого размера ТЦ с ограниченным объемом арендопригодных площадей сложнее диверсифицировать пул арендаторов). Покупатели делают вывод, что можно получить то же самое, но ближе к своему дому. Было бы эффективнее сконцентрироваться только на тех покупателях, которые живут в радиусе 5 километров от ТЦ (вероятность посещения ТЦ 80%), тогда (ввиду того, что «А» был бы ближайшим к их дому) можно было бы увеличить ядро посещаемости и эффективнее расходовать свои средства.

Пример для контура арендаторов: ТЦ «А» планирует расширять и углублять свой пул арендаторов, так как исследование показало, что определенная категория товаров, которую ищут покупатели, не представлена в ТЦ (например, чемоданы и прочий багаж). Для этого находят двух потенциальных арендаторов, которые могут быть заинтересованы в размещении. Первый арендатор – крупный сетевой продавец товаров для путешествий. Второй арендатор – более мелкий потенциальный арендатор, торгующий чемоданами. Оба претендуют на одну и ту же площадь и в целом, предлагают один и тот же ассортимент, однако первый требует лучших условий, меньшую по размеру арендную плату и ремонт помещения под свои нужды за счет арендодателя, а второй – готов взять помещение уже сейчас на предложенных условиях и провести ремонт за свой счет. Учитывая, что в целом, арендаторы похожи, а продуктовая категория не является главной для ТЦ, то было бы логичнее разместить второго арендатора.

После того, как стало ясно, кто может стать потенциальным потребителем услуг торгового центра, следует определить, какие потребности формируют их поведение. К примеру, для определенных групп покупателей наиболее важны условия шоппинга, а для других групп важнее фактор быстроты, с которой можно осуществить необходимые покупки. Из получившихся сегментов следует выбрать те, на которые будет ориентироваться администрация торгового центра при формировании его имиджа [86]. Зная, каким образом ведут себя представители целевых групп торгового центра, можно смоделировать их поведение и понять, как можно улучшить их опыт потребления услуг торгового центра для увеличения их ценности с точки зрения покупателей и арендаторов.

Наконец, последним этапом является непосредственное формулирование клиентоориентированного определения рынка. Оно должно включать в себя информацию из предыдущих операций, а именно само определение рынка, выделение интересных ТЦ групп потребителей, объяснение того, что определяет поведение представителей этих групп.

Следующий инструмент комплекса таргетирования целевых сегментов – контекстная сегментация. Контекстная сегментация предполагает, что из

совокупности каждой из групп потребителей услуг торговых центров выделяются сегменты, деление которых основывается не на демографических факторах, а на том контексте, при котором потребляются услуги торговых центров. Это можно объяснить, используя уже упомянутый ТЦ «А». Предположим, что в ходе анализа покупателей ТЦ «А» были выделены следующие контекстные сегменты:

— сегмент 1, включающий в себя тех, кто потребляет услуги торговых центров по пути с работы (так как ТЦ расположен у метро), когда нужно купить продукты в местном продуктовом и забрать вещи из химчистки и пункта выдачи, расположенных в ТЦ;

— сегмент 2, включающий в себя тех, кто посещает ТЦ в выходные дни, так как именно тогда у представителей сегмента появляется время для неторопливого шоппинга;

— сегмент 3, включающий в себя тех, кто редко посещает ТЦ, но приходит закупаться одеждой и обувью для того или иного сезона;

— сегмент 4, который посещает ТЦ из-за общепитов, расположенных на его территории.

Все 4 сегмента потребляют услуги ТЦ при разных условиях в разные временные интервалы. Рассматривать их представителей как единое целое некорректно, так как, несмотря на то, что их можно было бы объединить в группы по возрасту, полу, уровню достатка или любым другим критериям, это не изменит того, в каком контексте они рассматривают потребление услуг ТЦ (хотя внутри контекстных сегментов можно провести еще одно сегментирование по демографическим признакам). С помощью аналогичного подхода можно также разделить на контекстные сегменты представителей контура арендаторов, но кардинально процесс не изменится, поэтому в настоящей работе этот аспект опущен, хотя торговым центрам также необходимо сегментировать и арендаторов в контексте их потребления услуг торгового центра.

Одного выделения сегментов для эффективной работы недостаточно. Комплекс таргетирования целевых сегментов нужен для того, чтобы эффективно таргетировать сегменты, как следует из названия. В этом может помочь такой

инструмент как фокус-матрица [18]. Её главная идея состоит в том, что кажущиеся неизмеримыми атрибуты, влияющие на привлекательность (в случае этой работы) ТЦ и представителей целевых сегментов друг для друга, получают количественные измерения и используются для сравнения различных сегментов и ТЦ. В результате построения фокус-матрицы торговый центр сможет выполнить ряд задач, в том числе оценить привлекательность работы с каждым из сегментов с точки зрения торгового центра, выявить ценность услуг торгового центра для представителей каждого из сегментов и сравнить эту ценность с аналогичной у конкурентов.

Первым этапом в построении фокус-матрицы является оценка атрибутов, которые влияют на привлекательность контекстных сегментов с точки зрения торгового центра. Соответственно, необходимо сначала определить, какие факторы являются наиболее важными для оценки целевой аудитории, а затем оценить то, насколько они важны для торгового центра, основываясь на поставленных целях. Факторов может быть много или мало, все зависит от потребностей предприятия. Можно продолжить пример с торговым центром «А» и сегментами 1-4, предположим, были использованы следующие факторы привлекательности контекстных сегментов покупателей: частота посещения торгового центра, то, сколько денег покупатели «оставляют» в торговом центре (средний чек) при посещении, их вклад в расширение ядра посещаемости с помощью рекомендаций услуг торгового центра («реклама» ТЦ в своем круге общения). Сумма оценки факторов в рамках этой работы принимается за сумму в 10 баллов.

В примере торговый центр ставит перед собой цель повысить посещаемость торгового центра как наиболее важную. Тогда критерий «частота посещения» получит наивысшую оценку. При этом помимо посещаемости торговый центр стремится к повышению прибыли арендаторов, так как с некоторыми из них заключены договоры аренды, в которых прописано, что размер арендных платежей зависит от выручки. Таким образом, наименее важным критерием из 3 упомянутых является то, насколько часто покупатели рекомендуют ТЦ своим знакомым для выбранного ТЦ «А», так как предприятие ориентируется в первую очередь на краткосрочную прибыль. Можно обобщить написанное с помощью таблицы 21.

Таблица 21 – Оценка факторов привлекательности контекстных сегментов

Фактор привлекательности	Оценка фактора привлекательности (общая сумма равна 10)	Обоснование оценки
Частота посещения	5	Наиболее приоритетная цель для «А»
Средний чек	3	Для ТЦ «А» важно, сколько денег покупатели тратят в ТЦ, так как от этого зависят доходы от аренды части помещений
Активность в даче рекомендаций	2	ТЦ «А» не считает это наиболее важной целью

Источник: составлено в качестве примера

Затем необходимо оценить контекстные сегменты с точки зрения факторов, указанных выше. Поскольку используется абстрактный пример, можно самостоятельно оценить факторы, однако к процессу присвоения факторам тех или иных значений следует подходить основательно, так как от этого будет зависеть та стратегия, которой будет придерживаться предприятие.

Допустим, представители Сегмента 1 часто посещает торговый центр, но его средний чек нельзя назвать большим, хотя стоит признать, что они периодически дают рекомендации о посещении ТЦ своим знакомым. Представители Сегмента 2 реже посещают торговый центр, но тратят больше денег, с завидной регулярностью рекомендуют своим знакомым посетить «А». Представители Сегмента 3 очень редко посещают ТЦ, но тратят большие суммы, так как запасаются одеждой впрок на сезон, они рекомендуют ТЦ «А» своим знакомым чаще представителей Сегмента 1, но реже Сегмента 2. Те, кого можно отнести к сегменту 4 часто посещают ТЦ, но мало тратят и редко рекомендуют торговый центр своим знакомым. Написанное можно обобщить с помощью таблицы 22.

Как можно заметить, наивысшую оценку получили Сегменты 1 и 4, наименьшую – 2 и 3. Стоит уточнить, что это в первую очередь связано с оценкой

факторов привлекательности на предыдущем этапе, когда частота посещений была определена как наиболее важный фактор (если поменять оценки «частоты посещений» и «среднего чека» местами, то сегменты были бы оценены следующим образом: Сегмент 1 – 52; Сегмент 2 – 61; Сегмент 3 – 63; Сегмент 4 – 46).

Таблица 22 – Пример оценки привлекательности контекстных сегментов

Фактор привлекательности	Оценка фактора	Оценка сегмента 1	Оценка сегмента 2	Оценка сегмента 3	Оценка сегмента 4
Частота посещения	5	8	5	2	9
Средний чек	3	4	6	9	3
Активность в даче рекомендаций	2	4	8	6	2
Общая оценка	10	60	51	49	58

Источник: составлено автором в качестве примера

На третьем этапе необходимо оценить факторы привлекательности торгового центра от лица представителей контекстных сегментов, процесс аналогичен тому, что было сделано на первом этапе построения фокус-матрицы, но количество оценок будет выше. Для простоты представим, что есть 3 основных критерия оценки привлекательности торгового центра: «атмосфера торгового зала», «представленный ассортимент товаров и услуг» и «расположение». Оценку выбранных абстрактных сегментов упомянутых факторов можно увидеть в таблице 23. Сумма баллов для каждого сегмента должна быть равна 10.

После этого необходимо оценить факторы привлекательности, упомянутые выше, относительно торгового центра «А» и его конкурентов. В качестве конкурентов можно выбрать как прямых (другие расположенные неподалеку ТЦ), так и непрямых конкурентов (стрит-ритейл, рынки и так далее). Для примера представим, что их 2: большой торговый центр «Премьер», находящийся далеко от «А», и аналогичный «А» ТЦ «123», который расположен ближе. Также для расчетов уточним, что ТЦ «А» имеет хорошие расположение и ассортимент, но атмосфера в торговом центре могла бы быть и лучше, в то время как ТЦ «Премьер»

располагает большим ассортиментом и хорошей атмосферой в торговом зале (но находится дальше), а ТЦ «123» обладает не таким хорошим пулом арендаторов, но чуть лучшей атмосферой за счет больших пространств общего пользования. Можно увидеть оценку факторов привлекательности ТЦ с точки зрения покупателей в таблице 24.

Таблица 23 – Пример определения факторов привлекательности услуг торговых центров для выбранных сегментов

Факторы привлекательности	Оценка сегмента 1	Оценка сегмента 2	Оценка сегмента 3	Оценка сегмента 4
Атмосфера торгового зала	1	3	3	4
Представленный ассортимент товаров и услуг	4	4	5	3
Расположение	5	3	2	3

Источник: составлено в качестве примера

Таблица 24 – Пример оценки привлекательности нескольких торговых центров

Факторы привлекательности	ТЦ «А»	ТЦ «Премьер»	ТЦ «123»
Атмосфера торгового зала	5	9	6
Представленный ассортимент товаров и услуг	7	9	5
Расположение	8	3	8

Источник: составлено автором

Полученные цифры необходимо умножить на оценки факторов привлекательности ТЦ с точки зрения покупателей из таблицы 23 для того, чтобы получить итоговую оценку привлекательности ТЦ с точки зрения покупателей. Можно обобщить получившиеся данные с помощью таблицы 25. Для Сегмента 1 (подсчеты необходимы для каждого сегмента, однако, так как этот пример является абстрактным, достаточно проиллюстрировать подсчеты для одного сегмента).

Таблица 25 – Пример подсчета общей привлекательности нескольких торговых центров (для Сегмента 1)

Факторы привлекательности для Сегмента 1	ТЦ «А»	ТЦ «Премьер»	ТЦ «123»
Атмосфера торгового зала	$5 \times 1 = 5$	$9 \times 1 = 9$	$6 \times 1 = 6$
Представленный ассортимент товаров и услуг	$7 \times 4 = 28$	$9 \times 4 = 36$	$5 \times 4 = 20$
Расположение	$8 \times 5 = 40$	$3 \times 5 = 15$	$8 \times 5 = 40$
Общая оценка	73	60	66

Источник: составлено автором

Наиболее привлекательным для представителей Сегмента 1 является ТЦ «А» из-за сочетания хорошего расположения и представленного пула арендаторов с разнообразным ассортиментом. Наконец, на последнем этапе необходимо объединить результаты расчетов из таблиц 22 и 25. Результат можно увидеть в таблице 26, которая и является фокус-матрицей предприятия.

Таблица 26 – Пример таблицы, обобщающей относительную привлекательность и конкурентное преимущество в контекстных сегментах - фокус-матрицы

Контекстный сегмент	Общая оценка привлекательности сегмента для ТЦ «А»	Общая оценка привлекательности ТЦ «А» для представителей контекстного сегмента
Сегмент 1	60	73
Сегмент 2	51	67
Сегмент 3	49	66
Сегмент 4	58	65

Источник: составлено на основе данных из предыдущих таблиц

Можно сделать вывод, что, несмотря на то, что все сегменты относительно хорошо оценивают услуги ТЦ «А», не все сегменты обладают одинаковой

ценностью. Среди прочих можно отметить Сегмент 4, который является вторым наиболее привлекательным контекстным сегментом для ТЦ «А». Для того, чтобы повысить свою привлекательность для этого сегмента, необходимо провести ряд мероприятий по повышению общей атмосферы торгового зала, не забывая также и о том, чтобы сохранять своё преимущество по пулу арендаторов, позволяющее наряду с расположением эффективно привлекать представителей Сегмента 1.

Для того, чтобы принимать решения относительно действий с тем или иным сегментом, можно адаптировать сетку сегментации по С. Гупте и Д. Леманну, которая также как и фокус-матрица использует два измерения: ценность клиента для предприятия и ценность предприятия для клиента. С помощью сопоставления двух измерений клиенты делятся на 4 группы: «звездные покупатели», «уязвимые покупатели», «безбилетники» и «проигрышный вариант» [150]. В отношении «звездных покупателей» необходимо поддерживать и повышать уровень предоставляемых услуг, увеличивать отрыв от конкурентов и отслеживать изменения на рынке и популярные тренды. К «уязвимым покупателям» необходимо применять подход аналогичный предыдущей группе для того, чтобы увеличивать воспринимаемую ценность и со временем превратить их в «звездных покупателей». Две оставшиеся группы требуют того, чтобы расходы по их привлечению были оптимизированы [17].

Конечно, в силу того, что пример носит сугубо условный характер, сформулированная стратегия может восприниматься неоднозначно, что логично, так как при формулировании стратегии в реальной жизни потребуются учитывать гораздо большее количество сегментов с помощью гораздо большего количества факторов в условиях гораздо более сложной конкуренции. Однако для настоящей работы, в которой ТЦ «А», выделенные сегменты покупателей и конкуренты выбраны в качестве примеров, имеющихся данных достаточно.

Последним компонентом комплекса таргетирования сегментов является концентрическое ценностное предложение [18]. Концентрическое ценностное предложение – инструмент, преобразующий стратегию в конкретные действия, результатом которых является полный перечень шагов, соответствующих

стратегии бренда, согласованных между собой, с указанием всех расходов. Необходимо выделить 3 типа потребностей представителей целевых сегментов, удовлетворение которых происходит в процессе предоставления услуг торгового центра, а именно: базовые (связаны непосредственно с самими услугами ТЦ), расширенные (доступ к услугам и их получение) и дополнительные потребности (эмоциональные нужды клиентов). Затем определяются действия, которые должны удовлетворить те или иные потребности, после чего необходимо провести 4С-тест, включающий в себя ответы на вопросы, насколько действия согласованы (coherent), охватывают потребности целевого сегмента (complete), соответствуют бюджету (costed) и сегменту (consistent) [18]. Когда у администрации ТЦ есть стратегия работы с контурами, можно переходить к непосредственному управлению ими (контурами).

3.3 Роль и организация коммуникаций при работе с представителями контуров торгового центра

Построение эффективных коммуникаций с представителями контуров крайне важный аспект работы торгового центра, согласно проведенным исследованиям. Модель управления формированием имиджа в рамках двухконтурного подхода можно обобщить с помощью рисунка 11. Важно добавить, что формирование имиджа – непрерывный процесс, то есть торговые центры постоянно оказывают влияние на представителей контуров так же, как и представители контуров постоянно оказывают влияние друг на друга.

«Приветливость персонала» - атрибут, который непосредственно характеризует качество коммуникаций с теми, кто с точки зрения покупателей является представителями ТЦ (как сотрудники ТЦ, так и сотрудники арендаторов), получил оценки 4 и 5 (важно и крайне важно) от 75% покупателей. А

«взаимоотношения между ТЦ и арендаторами» были оценены в 4 и 5 баллов 84% процентами арендаторов, участвовавших в исследовании (выше процент только у «расположения ТЦ» и «состояния торгового зала» 97% и 87%, соответственно). Иными словами, коммуникации с представителями контуров во многом влияют на формирование в их сознании имиджа ТЦ и как следствие достижения целей предприятия в долгосрочной перспективе.

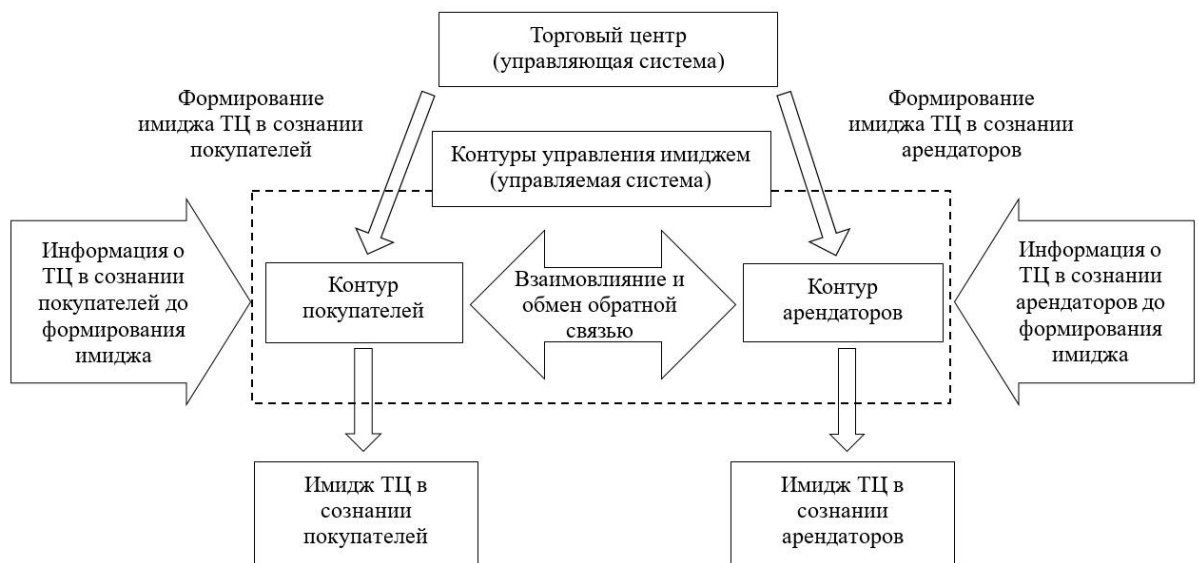


Рисунок 11 – Модель управления формированием имиджа в рамках двухконтурного подхода

Источник: составлено автором

Если говорить про коммуникации с покупателями, то в целом это направление работы ТЦ можно разделить на 2 основных направления: непосредственно коммуникации (прямое воздействие на формирование имиджа в сознании покупателей) и программы лояльности (косвенное воздействие, направленное на повышение лояльности покупателей и увеличение ядра посещаемости).

В отличие от коммуникаций с арендаторами в случае покупателей большая часть общения происходит с помощью рекламы, взаимодействия в социальных сетях, e-mail рассылок и межличностного общения между покупателями и

продавцами арендаторов. Все эти инструменты необходимо использовать, но использовать по-разному и для разных групп покупателей.

Реклама больше подходит для тех, кто не слышал о торговом центре, слышал о нем, но не ходил и тех, кто был в торговом центре, но не стал активным покупателем. Она помогает увеличить узнаваемость бренда ТЦ и привлечь к нему внимание. При этом важно понимать, что на разные группы покупателей реклама через разные каналы действует с разной эффективностью. Например, для привлечения людей старшего поколения лучше подойдет реклама по телевизору, для работающих родителей – реклама по радио по дороге на работу, а для молодых, активно пользующихся благами цифровой экономики, - реклама в интернете.

Взаимодействие в социальных сетях наиболее эффективно при работе с активными покупателями. Во многом в социальных сетях формируется сообщество, которое объединяет вокруг себя тех, кто составляет ядро посещаемости, кроме того, публикуемые в социальных сетях новости могут повысить частоту посещения торгового центра покупателями. Достоинства социальных сетей как инструмента работы с потребителями уже рассматривались в этой работе, поэтому отдельно об этом написано не будет.

E-mail-рассылки похожи на взаимодействие в социальных сетях с точки зрения того, что они наиболее эффективны при коммуникациях с активными покупателями. Однако их роли отличаются в контексте комплекса коммуникации с покупателями. Благодаря e-mail-рассылкам покупатели узнают об особых предложениях, мероприятиях и скидках. Этот канал используется не для получения обратной связи и построения сообщества потребителей, а для того, чтобы привлекать покупателей в торговый центр в определенный день с помощью определенных товаров и услуг.

Межличностное общение между продавцами и покупателями будет рассмотрено позже в этой работе. Однако, как и в случае двух предыдущих каналов, следует уточнить, что этот инструмент наиболее эффективен при взаимодействии с теми, кто находится в торговом центре. Эта возможность коммуникации самая сложная и во многом определяет отношение покупателя к

торговому центру, поэтому крайне важно следить за тем, как продавцы взаимодействуют с покупателями.

Все вместе, упомянутые каналы, формируют систему коммуникации с покупателями. Реклама привлекает не знающих о ТЦ людей в само здание центра, где они общаются с продавцами и составляют мнение о предлагаемых услугах, после чего, если им понравилось взаимодействие, на сайте они могут подписаться на e-mail-рассылки и вступить в сообщества в социальных сетях. Важно понимать, что транслируемый месседж должен быть одинаковым, чтобы в сознании покупателей не возникало диссонанса с ранее заявленным имиджем предприятия.

Программы лояльности – маркетинговый инструмент, направленный на оптимизацию взаимоотношений с клиентами, целью которой является привлечение новых клиентов и установление долгосрочных отношений с ними [17 – с. 187]. Хотя это определение и упускает тот факт, что помимо привлечения новых клиентов программы лояльности важны в удержании действующих клиентов, указание установления долгосрочных отношений как одной из главных задач программ лояльностей является особенно актуальным для работы с контуром покупателей торгового центра.

Благодаря развитию торговли, сейчас у покупателей есть множество возможностей удовлетворять свои потребности с помощью услуг разных торговых центров. Это приводит к тому, что нередко у покупателей не наблюдается лояльности к конкретному торговому центру (отчасти из-за того, что услуги торговых центров у разных поставщиков во многом совпадают). Некоторые торговые центры решают эту проблему с помощью разнообразных программ лояльности.

Программы лояльности могут повысить шансы появления у покупателей привязанности к тому или иному торговому центру, увеличивая ядро посещаемости и частоту потребления услуг торговых центров. Это, в свою очередь, приводит к росту общей посещаемости и, как следствие, увеличению ценности услуг торговых центров для арендаторов. Само наличие программы лояльности при условии её построения в виде своеобразной игры (этот процесс можно назвать

геймификацией) позволит сделать процесс потребления услуг торговых центров интереснее и необычнее для покупателей.

Можно разделить программы лояльности торговых центров на те, которые существуют вне приложений (как например, скидочные карты торговых центров) или в рамках приложений. И тот, и другой вариант используется торговым центром Метрополис: у этого ТЦ есть дисконтные карты [113] и приложение, которое используется для розыгрышей подарков, при этом участие в розыгрыше необходимо подтвердить помощью QR-кода из чека, который вводится в приложении [133]. Оба подхода имеют как свои преимущества, так и недостатки, которые можно обобщить с помощью таблицы Н.1 из приложения Н. В рамках рассмотрения работы с контуром покупателей нам более интересен второй вариант, так как приложение может позволить создать такие условия, при которых создание и поддержка связей между торговым центром и покупателями может проходить более эффективно, чем без него.

В настоящее время можно выделить три ключевые функции приложений торговых центров: упрощение ориентирования в самом торговом центре, передачу покупателям информации об арендаторах и актуализации информации об акциях и специальных предложениях торговых центров. В некоторых случаях, как в уже упомянутом случае Метрополиса, торговые центры также добавляют модуль, который позволяет стимулировать покупки и поощрять наиболее активных покупателей с помощью розыгрышей призов. В настоящее время этот модуль может быть так же важен, как и те 3, которые есть во всех приложениях торговых центров. Торговым центрам, стремящимся к тому, чтобы быть конкурентоспособным имеет смысл добавлять такие модули в свои приложения.

Рассматривая коммуникации с арендаторами как инструмент влияния на процесс формирования имиджа ТЦ в их сознании, следует разделить их (коммуникации) на 2 направления: коммуникации с потенциальными арендаторами и коммуникации с действующими арендаторами.

Система коммуникации с потенциальными арендаторами – компонент подконтура по работе с потенциальными арендаторами, главной задачей которого

является эффективное взаимодействие с арендаторами, которые еще не стали действующими. В зависимости от того, где располагается арендатор на «пути потенциального арендатора» предоставляемая информация разнится, на каждом этапе должна быть строго прописана последовательность ее предоставления. Возможную последовательность предоставления информации арендатору можно представить с помощью рисунка 12.

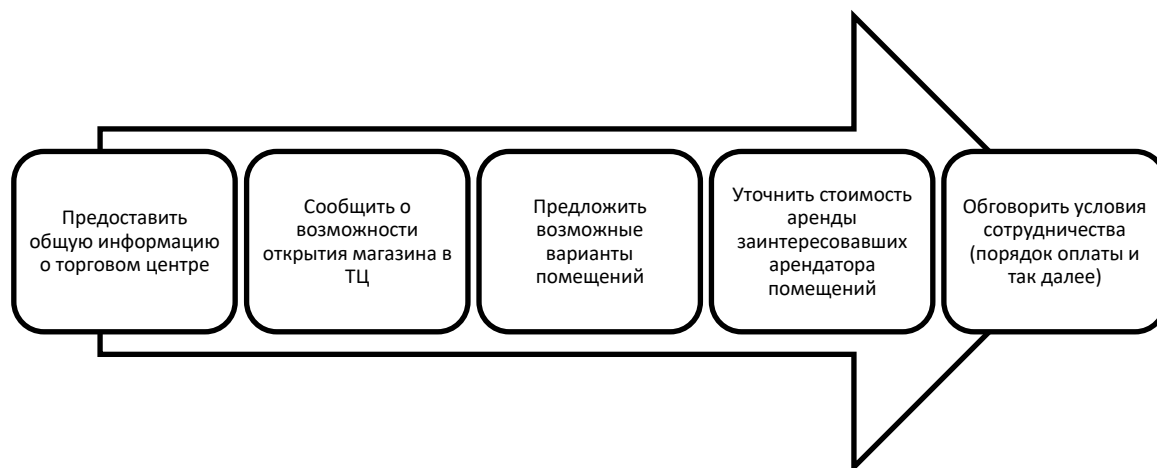


Рисунок 12 – Пример последовательности предоставления информации потенциальному арендатору торгового центра

Источник: составлено автором

Кроме того, важно чтобы коммуникации с потенциальными арендаторами носили системный характер. Это можно обеспечить за счет постановки ответственным сотрудникам количественных задач по обращениям к потенциальным арендаторам с уточнением, интересно ли им сотрудничество или нет. Также важно, чтобы весь процесс коммуникации фиксировался для последующего анализа и выявления тех аспектов, которые можно улучшить, а также для сохранения арендаторов для будущих обращений.

Арендаторов можно разделить на 2 подгруппы: тех, кто знает о ТЦ, и тех, кто не знает о ТЦ. Если с первыми все относительно понятно, то вторых следует подразделить на группы для того, чтобы эффективнее переводить заинтересовавших ТЦ арендаторов в разряд действующих. Условно можно предложить следующую классификацию, учитывающую специфику

взаимодействия с потенциальными арендаторами, основанную на том, что арендатор знает о торговом центре и предлагаемых услугах [83]:

— Знающий – арендатор обладает информацией о торговом центре, но не знает о том, что там можно разместиться;

— Заинтересованный – арендатор, заинтересовавшийся возможностью открытия своего подразделения в выбранном торговом центре и включившем его в общий перечень возможных мест открытия;

— Ознакомившийся – арендатор ознакомился с возможным(-и) помещением(-ями) для размещения, он заинтересовался возможным размещением;

— Обсуждающий – арендатор заинтересован в предметном обсуждении открытия своего подразделения в торговом центре, так как обладает информацией о торговом центре, возможных местах размещения, а также условиях размещения в торговом центре;

— Переговорщик – арендатор находится в стадии переговоров с администрацией торгового центра, обсуждаются вопросы, связанные с пунктами договора аренды, деталями процесса открытия, согласовываются технические вопросы;

— Незаинтересованный – арендатор, получивший информацию о торговом центре и посчитавший, что возможное сотрудничество ему не интересно;

— Неподходящий – арендатор, заинтересовавшийся возможностями размещения в торговом центре, но посчитавший, что предложенные помещения ему не подходят;

— Арендатор, обладающий знанием о торговом центре и доступных для аренды помещениях, которого не устраивают условия размещения в торговом центре (например, арендная ставка);

— Отказник – арендатор, с которым не удалось договориться об открытии в процессе переговоров.

Как можно заметить, арендаторы первых 5 типов представляют собой последовательность «перевода» арендатора от точки, когда он не знает о ТЦ, до точки, когда меняет статус на действующего арендатора. 4 последних типа -

наоборот представляют собой те ступени, на которых располагаются арендаторы, которые по тем или иным причинам отказались от сотрудничества с торговым центром и прервали путь от арендатора, не знающего о ТЦ, до действующего арендатора (назовем эти две точки 0 и 1). Можно построить «путь арендатора», который он «проходит» от одной точки до другой, где этапами являются описанные группы. Этот «путь арендатора» можно обобщить с помощью рисунка 13. Задача сотрудников торгового центра – эффективно провести арендатора от точки 0 до точки 1, избегая этапы «потери арендатора».

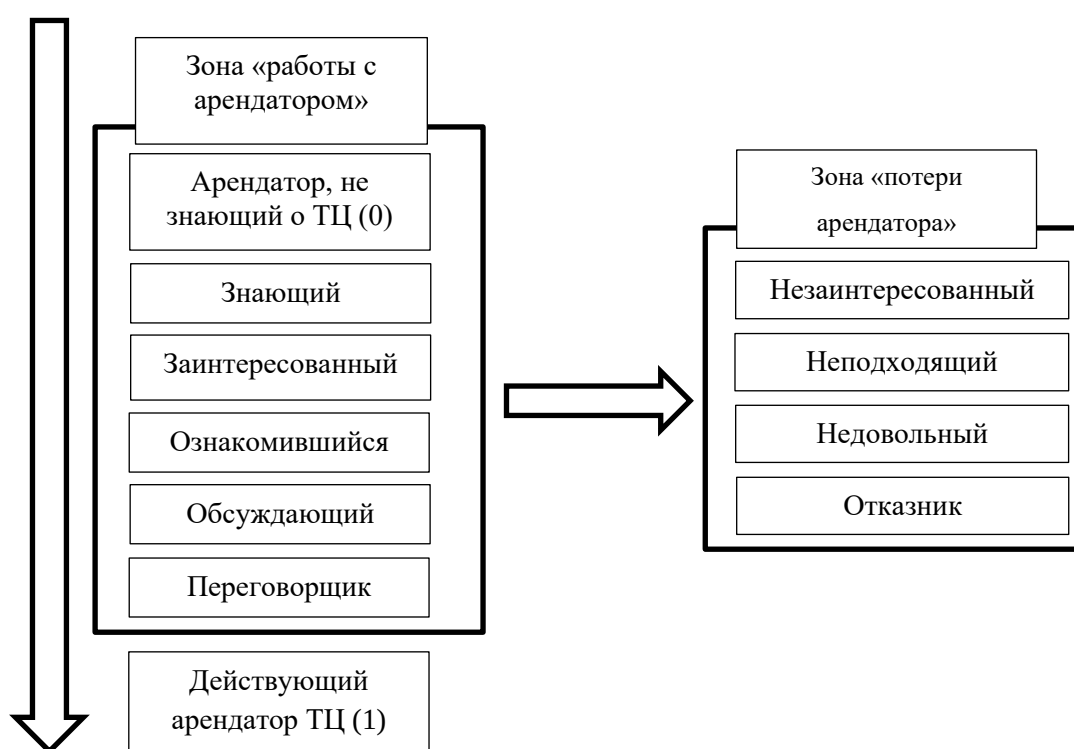


Рисунок 13 - «Путь арендатора»

Источник: составлено автором

При этом важно понимать, что, если арендатор оказывается на каком-то из этапов в правой части рисунка, это не значит, что цели не были достигнуты, наоборот это значит, что можно вернуться к диалогу с арендатором позже, когда можно будет предложить ему такие условия, которые его устроят. Кроме того, арендодатель также может получить полезную информацию, которая может помочь в будущем улучшить качество предлагаемых услуг торгового центра.

Поскольку взаимодействие с арендаторами на разных этапах отличается, следует понимать, какие действия необходимо предпринимать и когда это делать. Можно предложить следующий комплекс мероприятий по работе с потенциальными арендаторами на разных этапах взаимодействия на основе того, какие действия необходимо предпринять сотрудникам администрации ТЦ, представленный в таблице П.1 из приложения П.

После того, как арендатор достиг точки 1, он переходит в разряд действующих арендаторов, и при работе с ним следует использовать те подходы и инструменты, которые относятся к подконтур действующих арендаторов.

Система адаптации новых арендаторов – важный инструмент, позволяющий торговым центрам с самого начала выстраивать доверительные отношения с арендаторами и снижать риск их неудовлетворенности предоставляемыми услугами на ранних этапах сотрудничества, с самого начала формировать необходимые имидж и деловую репутацию предприятия. Ошибки, допущенные на ранних этапах взаимодействия с действующими арендаторами, могут препятствовать эффективной работе в дальнейшем, ограничивая взаимодействие на выгодных обеих сторон условиях.

Системы адаптации новых арендаторов могут отличаться у разных предприятий, но их базой всегда является предоставление максимально полной информации о том, как происходит работа на территории торгового центра. Даже простейший набор, включающий список нужных телефонных номеров, ответы на часто задаваемые вопросы, ссылки на важные электронные ресурсы и образцы заявлений, если они заполняются в бумажном виде, может значительно помочь арендатору, снизить его возможное недовольство от услуг, связанную с синдромом раскаяния покупателя (его можно определить как пример диссонанса, который наступает после принятия решения о покупке [13]), и внести вклад в формирование деловой репутации предприятия. Например, в первые месяцы работы арендатор может посчитать, что для продвижения своего магазина необходимо задействовать инструменты стимулирования сбыта. Поскольку для проведения некоторых мероприятий необходимо согласование их с администрацией торгового центра,

арендатору следует связаться с ответственным за это направление работы сотрудником. Благодаря системе адаптации, включающей предоставление контактных данных сотрудников и нужных документов, арендатор может быстрее подготовиться к проведению акции. Если торговый центр в рамках процесса прикрепляет к нему персонального менеджера на период адаптации, то он (арендатор) может более эффективно подготовиться к мероприятию стимулирования сбыта, проинформировать нужные группы покупателей и провести акцию благодаря содействию упомянутого менеджера.

Система адаптации арендаторов также может позволить решить проблемы «потери» арендаторов после подписания, позволить администрации торгового центра не терять тот момент, который во многом определяет то, как будут выстроены отношения с арендатором, как часто будет иметь место коммуникация между сторонами. Иными словами, система адаптации может решить проблему промедления в выстраивании отношений и создать ту базу, которая позволит инструментам маркетинга отношений наиболее эффективно влиять на восприятие торгового центра, его арендаторами.

Система коммуникации с действующими арендаторами – важный инструмент работы с ними. Её можно разделить на два направления приложения усилий: формальные коммуникации и неформальные коммуникации. К формальным коммуникациям относятся те, которые тем или иным образом затрагивают деловые вопросы между торговым центром и его арендаторами (например, к формальным коммуникациям можно отнести проведение опросов и управление сообществом). С неформальными коммуникациями все несколько сложнее, это в первую очередь коммуникации между личностями, работающими в организациях, но именно неформальные коммуникации (особенно между руководителями) вносят большой вклад в создание прочных связей наряду с формальными требованиями подписанных договоров. В этой работе неформальные коммуникации не будут рассматриваться.

Формальные коммуникации с арендаторами в рамках предложенной системы маркетингового управления торговым центром включают в себя деловую

переписку, деловые звонки, e-mail-рассылку торгового центра, межличностные коммуникации без использования электронной почты и телефона, другие способы коммуникации. Однако важны не инструменты, а то, как и для чего они используются. Формальные коммуникации необходимы для качественного обмена информацией и формирования имиджа торгового центра, а также для упрощения сотрудничества между арендатором и арендодателем.

Администрация торгового центра должна постоянно взаимодействовать со своими арендаторами, чтобы решать ежедневные задачи от завоза оборудования для магазинов и оформления пропусков до переговоров по условиям сотрудничества. Поэтому все коммуникации должны быть направлены на уже упомянутое укрепление связей и взаимовыгодное сотрудничество.

Предлагаемый подход к маркетинговому управлению может использоваться не только для повышения эффективности работы торговых центров, но также и другими предприятиями, представители которых должны взаимодействовать с разными группами покупателей, которые зависят друг от друга.

Двухконтурный подход может быть использован спортивными командами, которым необходимо как удовлетворять потребности болельщиков, так и потребности спонсоров, которые также в значительной мере влияют на итоговые показатели команд (клубы российской футбольной лиги, например, в 2018 получили 436 миллионов евро от спонсорских контрактов и коммерческой деятельности [134], а продажа билетов только 52 миллиона евро в тот же период [129]). Успешно работать со спонсорами без эффективной работы с болельщиками невозможно, а без работы со спонсорами (приносящими большую долю доходов клубам) сложно делать команду сильнее, что затруднит её успешное выступление в соревнованиях и работу с болельщиками.

Также его могут использовать компании, работающие на рынке фармацевтических препаратов. Это связано с тем, что компаниям из этой отрасли необходимо работать с конечными потребителями препаратов, врачами, выписывающими их и страховыми компаниями. Таким образом, система

становится трехконтурной, предполагающей взаимосвязь контуров потребителей, врачей и страховщиков друг с другом.

Другим примером являются предприятия, занимающиеся выдачей заказов – пункты выдачи заказов (ПВЗ). Эти предприятия работают с крупными интернет-магазинами, предлагая покупателям (интернет-магазинов) возможность забрать заказанные товары в точках ПВЗ. Покупатели оплачивают заказы, интернет-магазину перечисляется плата (от покупателей), а ПВЗ получают фиксированное вознаграждение за количество выданных заказов [114]. Таким образом, пунктам выдачи необходимо учитывать потребности как интернет-магазинов, с которыми ПВЗ договариваются о сотрудничестве, так и получателей заказов. Если первые оплачивают услуги ПВЗ, то вторые своими обращениями увеличивает то количество денег, которое предприятие получит в результате деятельности. Стоит уточнить, что важно не только, чтобы пункт выдачи был удобно расположен, но и чтобы его можно было легко найти, а также чтобы внутреннее состояние помещения, его мебель и удобства были достаточно комфортными, а персонал достаточно профессиональным, чтобы получатели заказов захотели и далее посещать конкретный ПВЗ [111].

Для того, чтобы эффективно использовать подход в других отраслях, следует адаптировать его. В целом последовательность шагов может принять следующий вид:

1. Определение контуров, в рамках которых следует работать предприятию;
2. Определение того, какие атрибуты помогают формировать имидж предприятия в сознании представителей каждого контура;
3. Выявление того, как представители каждого контура могут влиять друг на друга;
4. Выделение «отправного контура» (контур с которого начинается построение системы, в рамках работы ТЦ – покупатели);
5. Выстраивание системы таргетирования и сегментирования;

6. Непосредственное формирование имиджа с помощью имеющихся инструментов и контроль за эффективностью этого процесса.

Адаптируя подход, можно использовать его в других отраслях для повышения конкурентоспособности самых разных предприятий. Краеугольным принципом же всегда остается формирование имиджа на основе понимания потребностей представителей контуров и их взаимосвязи.

В третьей главе предложена концепция двухконтурного подхода к маркетинговому управлению торговыми центрами и базовый принцип его работы, а также выделена роль коммуникаций в достижении поставленных целей.

Двухконтурный подход к маркетинговому управлению торговыми центрами предполагает наличие двух контуров: контура покупателей и контура арендаторов. В контур покупателей входят действующие покупатели ТЦ и те, кто ещё в нем не был. В контур арендаторов – действующие и потенциальные арендаторы. Была дана дополнительная информация по каждому из контуров: функции, которые выполняют его представители в рамках модели, те группы, которые в них входят, особенности поведения их представителей и взаимодействия с ними, цели, которые надо достичь при работе с каждым из контуров.

В двухконтурную систему маркетингового управления могут входить следующие подсистемы: подсистема координации усилий и стратегического управления; подсистема анализа состояния рынка и выявления потребностей представителей целевых групп; подсистема анализа сегментов целевой аудитории и их ценности для ТЦ; подсистема разработки мероприятий по улучшению имиджа ТЦ на основе потребностей представителей выбранных целевых сегментов; подсистема непосредственного претворения в жизнь этих мероприятий.

Опираясь на результаты исследований, был предложен порядок работы двухконтурного управления торговым центром. Для систематизации процесса выбора тех сегментов потребителей услуг, которые наиболее интересны ТЦ, было предложено использовать комплекс таргетирования (подсистема анализа сегментов и их ценности для ТЦ). Можно выделить следующие этапы-элементы комплекса: определение рынка с точки зрения представителей контуров,

выделение контекстных сегментов, формирование концентрического ценностного предложения. В работе объяснялась роль и значение коммуникаций в рамках маркетингового управления ТЦ (подсистема реализации мероприятий по улучшению имиджа ТЦ). Описывались коммуникации в рамках работы с контуром покупателей, среди прочих необходимо активно задействовать программы лояльности на основе приложений ТЦ. Предлагалось разделение потенциальных арендаторов на 9 типов в зависимости от их места на «пути потенциального арендатора».

При переходе от статуса потенциального к статусу действующего арендатора предлагается использовать систему адаптации для арендаторов ТЦ. Кроме того, при работе с действующими арендаторами следует использовать как формальные, так и неформальные коммуникации.

Предлагаемый подход к маркетинговому управлению можно использовать и при работе с предприятиями из других отраслей, где необходимо учитывать то, какой имидж сложился у разных комплексных групп потребителей.

Заключение

В настоящее время торговые центры сталкиваются с необходимостью меняться и в большей мере использовать маркетинг и его инструменты в рамках выполнения своих повседневных задач и стратегического планирования. Это связано с изменениями структуры рынка и объема предложения, снижением общего спроса на услуги торговых центров и возрастающей конкуренции, ужесточающимся государственным регулированием и эпидемиологической обстановкой в стране и другими факторами, которые имеют место быть в начале 20-ых годов 21-го века. В работе предложена методика проведения маркетинговых исследований предпочтений покупателей и арендаторов для конкретных торговых центров и подход к маркетинговому управлению ими на основе формирования имиджа. Этот подход может дать ТЦ, интегрировавшим её в свою бизнес-модель, возможность получить конкурентное преимущество.

В первой главе диссертации была представлена теоретическая база по формированию имиджа, в том числе дано несколько определений того, что такое имидж и было предложено своё определение. Сравнивались разные предлагаемые характеристики имиджа. Рассмотрено, что такое процесс формирования имиджа, как его можно обобщить, и представлено своё видение процесса формирования имиджа, которое использовалось в работе. Были представлены внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс формирования имиджа в сознании представителей целевой аудитории, а также предложена своя группировка этих факторов. Показано, каким образом можно измерить эффективность формирования имиджа, а также написано о тех принципах, которые необходимо держать в уме, занимаясь формированием имиджа.

Маркетинг отношений был рассмотрен в качестве одного из инструментов формирования имиджа. Объяснено, каким образом ученые пришли к пониманию необходимости маркетинга отношений для современного предприятия,

проанализированы доступные определения того, что такое маркетинг отношений и предложено своё определение на их основе. Описаны основные принципы маркетинга отношений, его измерения, цели и инструменты. Также были показаны 5 компонентов маркетинга отношений. После этого были рассмотрены определения и типы лояльности, так как именно стимулирование лояльности целевой аудитории является важной частью представленной системы маркетингового управления.

Сравнивались отечественное и американское определения ТЦ, после чего было предложено авторское (определение). Затем была дана информация по стандартной модели работы ТЦ с точки зрения маркетинга, в том числе по типам арендаторов, о пуле арендаторов, связи разных групп потребителей услуг ТЦ. Также было написано о некоторых аспектах предлагаемого подхода.

Во второй главе были представлены различные классификации торговых центров, после чего была предложена авторская (классификация) на основе формирования имиджа и пула арендаторов торговых центров, которая включала некоторые аспекты категорирования ТЦ. Затем была дана актуальная информация о состоянии рынка услуг торговых центров и тех факторах, которые оказывают влияние на него.

В работе предложена методика исследований предпочтений покупателей и арендаторов, она была апробирована на базе одного из ТЦ города Москвы. В результате выяснилось, что наиболее важными атрибутами, с точки зрения респондентов, были «расположение», «чистота» и «приветливость персонала». Другими важными факторами были названы «соотношение цены и качества товаров», «отсутствие очередей», «безопасность»), «можно купить всё в одном месте», «атмосфера», «навигация» и «наличие ресторанов». Эта информация, а также оценки ТЦ по каждому из атрибутов были приняты во внимание при планировании дальнейшей работы ТЦ, на базе которого проводилось исследование. В результате был отмечен значительный рост посещаемости в 2019 году. Для определения того, насколько большой вклад внесли предложенные на

основе исследования мероприятия, был выполнен регрессионный анализ, который показал, что влияние (мероприятий) во многом определило рост посещаемости.

Для арендаторов были выделены следующие атрибуты для оценки: «расположение», «общая посещаемость ТЦ», «посещаемость ТЦ целевой аудиторией арендатора», «имидж ТЦ», «внешний вид здания ТЦ», «состояние торгового зала ТЦ», «взаимодействие ТЦ с арендаторами» и «пул арендаторов ТЦ». Наименее важным для респондентов атрибутом было «состояние торгового зала ТЦ» (82,8%), а наиболее важным – «расположение ТЦ» (92,5%). Затем выборка была разделена на несколько мини-выборок и протестировал ряд гипотез. Также было доказано, что при группировке арендаторов по размеру и факту наличия или отсутствия своей торговой сети можно получить выборки с разным значением предлагаемых атрибутов. Это говорит о том, что в зависимости от категории арендатора необходимо делать больший упор на те или иные факторы для повышения эффективности формирования имиджа в сознании арендаторов.

В третьей главе была описан двухконтурный подход к маркетинговому управлению торговым центром, в том числе было описано, кто входит в каждый из двух контуров, цели при работе с каждым из контуров и их различия. Затем был предложен базовый принцип работы маркетингового управления с опорой на предлагаемый подход. В конце главы объяснена роль коммуникаций в работе с контурами ТЦ, предложены возможные способы увеличения её эффективности и уточнено, что предлагаемый подход можно использовать не только с ТЦ, но и с другими предприятиями, работающими в отраслях, где потребители неоднородны и представляют разные стороны ведения бизнеса.

Список сокращений и условных обозначений

ОЛЦ	Окружные лайфстайл-центры
ОПЦ	Окружные пауэр-центры
ОТТЦ	Окружные тематические торговые центры
РЛЦ	Региональные лайфстайл-центры
РПЦ	Региональные пауэр-центры
СРТЦ	Суперрегиональные торговые центры
ТЦ	Торговый центр/торговые центры
УМТЦ	Универсальные микрорайонные торговые центры

Список литературы

Нормативные правовые акты

1. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017 г. № 203. О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/41919> (дата обращения: 16.02.2025).
2. ГОСТ 51303-99 Торговля. Термины и определения (с изменением N 1, с поправкой - введ. 2014-04-01). Москва, издательство стандартов, 2000.

Монографии и учебники

3. Андреев С.Н. Маркетинг некоммерческих субъектов. / С.Н. Андреев // М.: Издательство «Финпресс», 2002.
4. Багиев Г., Маркетинг. / Г.Л. Багиев. // М.: Экономика, 2010.
5. Боброва И., Зимин В. Лучшие трюки с дисконтными картами. / И. Боброва, В.Зимин // М: Вершина. – 2006.
6. Васюкова И.А. Словарь иностранных слов. / И.А. Васюкова // М.: АСТ-ПРЕСС. – 1999.
7. Горин С. В. Деловая репутация организации. / С.В. Горин – Ростов н/Д. : Феникс. – 2006.
8. Горчакова В. Г. Прикладная имиджелогия. / В.Г. Горчакова – Ростов н/Д. : Феникс. – 2010.
9. Гринберг Т.Э. Политические технологии: ПР и реклама : учеб. пособие для студентов вузов. – 2-е изд., испр. / Т. Э. Гринберг // М. : Аспект Пресс. – 2012.
10. Карков Ф.И. Рекламный рынок: методика изучения. / Ф.И. Карков, А.А. Родионов // М.: Экзамен. – 2017.
11. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. 7-е изд. / Ф. Котлер // М.:Альпина Паблишер – 2015.
12. Котлер Ф., Маркетинг Менеджмент Экспресс Курс. / Ф. Котлер // СПб: Питер. – 2001.

13. Коулман Дж. Никогда не теряйте клиента: Превратите любого покупателя в пожизненного клиента за 100 дней. / Дж. Коулман // М.:Библос. – 2019.
14. Никишкин В.В., Цимбаев В.В. Маркетинговое управление торговыми центрами в рамках экосистемы цифровой экономики. Развитие экономических систем в цифровой экономике: маркетинг, сфера услуг, логистика : Монография / Г. Л. Азоев, О. Н. Быкова, А. П. Гарнов [и др.] ; Под редакцией И.Б. Стукаловой, Р.Р. Сидорчука, О.В. Сагиновой, М.Э. Сейфуллаевой, Н.А. Зайцевой. // Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс". – 2020.
15. Почепцов Г.Г. Имиджология, 2-е издание. / Г.Г. Почепцов // М.:Издательство «Рефл-бук». - 2001.
16. Райзберг Б. Современный Экономический Словарь, 6-е изд. перераб. и доп. / Б.Райзберг, Л. Лозовский, Е. Стародубцева // ИНФРА-М. - 2011.
17. Скоробогатых И.И., Сидорчук Р.Р. и др. Управление лояльностью: учебное пособие. / И.И. Скоробогатых, Р.Р. Сидорчук [и др.] // ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». - 2019.
18. Смит Б. Бренд-терапия: 15 методов для создания стратегии бренда в индустрии фармацевтики и медицинских технологий. / Б. Смит // М:Библос – 2019.
19. Шепель В.М. Имиджология. Как нравиться людям. / В.М. Шепель // М.: Народное образование. – 2002.
20. Шибутани Т. Социальная психология. / Т. Шибутани, пер. с англ. В. Б. Ольшанского. // Ростов н/Д. : Феникс. – 1999.

Статьи

21. Азарова А. Сегментация клиентов: пошаговая инструкция для продаж и маркетинга. / А. Азарова // Nethunt.ru. – 2021. URL: <https://nethunt.ru/blog/sieghmientatsiia-kliientov-poshaghovaia-instruktsiia-dlia-prodazh-i-markietingha/> (дата обращения: 01.02.2025).
22. Алиева З. М. Концепция формирования потребительского поведения под влиянием маркетинга отношений в розничной торговле. / З. М. Алиева // Пространство экономики. – 2013. - №4-2. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-formirovaniya-potrebitelskogo-povedeniya-pod-vliyaniem-marketinga-otnosheniy-v-roznichnoy-torgovle> (дата обращения: 05.02.2025).

23. Апенько С., Шавровская М. Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений. / С. Апенько, М. Шавровская // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2010. - №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klientoorientirovannost-personala-v-kontseptsii-marketinga-otnosheniy> (дата обращения: 16.02.2025).

24. Барыбин Е. В., Барыбина М. В. Теоретические аспекты маркетинга торгового центра. / Е.В. Барыбин, М.В. Барыбина // Вестник АГТУ. – 2006. - №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-marketinga-torgovogo-tsentra> (дата обращения: 05.02.2025).

25. Быкова Е. Е. Имидж как реклама личности в современной культуре. / Е. Е. Быкова // Вестник НГТУ им. Р.Е. Алексеева. Сер. «Управление в социальных системах. Коммуникативные технологии» – 2014 – № 4. С. 66–73.

26. Вапнярская О. И. Генезис и современные подходы к определению кастомизации. / О.И. Вапнярская // Сервис в России и за рубежом. – 2014. - №6 (53). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-i-sovremennye-podhody-k-opredeleniyu-kastomizatsii> (дата обращения: 10.02.2025).

27. Виноградова Т.Г. Методы отбора целевого рынка и рыночные стратегии. / Т.Г. Виноградова // Известия СПбГАУ. – 2015. - №38. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otbora-tselevogo-rynka-i-rynochnye-strategii> (дата обращения: 06.02.2025).

28. Гендлина Ю.Б. Состав арендаторов как ключевой фактор рыночной стоимости бизнеса. / Ю.Б. Гендлина // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2020. - №2 (62). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostav-arendatorov-kak-klyuchevoy-faktor-rynochnoy-stoimosti-biznesa> (дата обращения: 09.01.2025).

29. Горюнович О. А. Партнерство как элемент маркетинга отношений. / О.А. Горюнович // Вестник Томского государственного университета. – 2010. -

№339. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/partnerstvo-kak-element-marketinga-otnosheniy> (дата обращения: 07.01.2025).

30. Грахова Е. Маркетинг партнерских отношений: возможность адаптации в системе социального партнерства. / Е. Грахова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2013. - №4 (24). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-partnerskih-otnosheniy-vozmozhnost-adaptatsii-v-sisteme-sotsialnogo-partnerstva> (дата обращения: 16.02.2025).

31. Данилов-Данильян В. И. Экосистема – одно из важнейших фундаментальных понятий современной науки. / В.И. Данилов-Данильян // Экосистемы: экология и динамика. – 2017. - №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekosistema-odno-iz-vazhneyshih-fundamentalnyh-ponyatiy-sovremennoy-nauki> (дата обращения: 01.02.2025).

32. Дубов П. А., Рольбина Е. С., Кевеян Р. С. Формирование корпоративного имиджа. / П. А. Дубов, Е. С. Рольбина, Р. С. Кевеян // Вестник экономики права и социологии. – 2014. - №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-korporativnogo-imidzha> (дата обращения: 16.02.2025).

33. Желнина А. «Здесь как музей»: торговый центр как общественное пространство. / А. Желнина // Laboratorium. – 2011. - №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zdes-kak-muzey-torgovyy-tsentr-kak-obschestvennoe-prostranstvo> (дата обращения: 05.02.2025).

34. Завьялова А. Г., Черняуская Д. Р. Исследование корпоративного имиджа. / А. Г. Завьялова, Д. Р. Черняуская. // Экономика и бизнес: теория и практика – 2019 - №10-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-korporativnogo-imidzha> (дата обращения: 16.02.2025).

35. Иваненко Ю.А. Имидж организации как фактор повышения ее конкурентоспособности. / Ю.А. Иваненко // Вестник СГТУ. – 2006. - №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/imidzh-organizatsii-kak-faktor-povysheniya-ee-konkurentosposobnosti> (дата обращения: 16.02.2025).

36. Исаева Е. В. Маркетинг взаимоотношений: новые подходы к оценке эффективности. / Е.В. Исаева // Проблемы современной экономики. – 2010. - №2 (34). – С. 266-269. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-vzaimootnosheniy-novye-podhody-k-otsenke-effektivnosti> (дата обращения: 06.01.2025).

37. Ковалева Е. Н. Имидж организации: концептуализация подходов. / Е. Н. Ковалева // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2015. – № 3. С. 316–330.

38. Константинова В. Г. Феномен имиджа в научных исследованиях. / В. Г. Константинова // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. – 2011. - №4. Стр.: 221-225 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fenomen-imidzha-v-nauchnyh-issledovaniyah> (дата обращения: 16.02.2025).

39. Левин А.А. Современные тенденции развития торговых центров с России и за рубежом. / А.А. Левин // Скиф. – 2019. - №6 (34). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-tendentsii-razvitiya-torgovyh-tsentrov-v-rossii-i-za-rubezhom> (дата обращения: 16.02.2025).

40. Лысенко А. И. Методы управления в организации: понятие, классификация, характеристика. // Скиф. – 2023. - №1 (77). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-v-organizatsii-ponyatie-klassifikatsiya-harakteristika> (дата обращения: 15.12.2024).

41. Мажоров Д. А. Критерии оценки эффективности имиджа и имиджеобразующих текстов. / Д.А. Мажоров // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2008. - №60. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-otsenki-effektivnosti-imidzha-i-imidzheobrazuyuschih-tekstov> (дата обращения: 16.02.2025).

42. Макарова Ю. Что такое бизнес-экосистемы и зачем они нужны. / Ю. Макарова // РБК (РБК-Тренды) - 2021. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3> (дата обращения: 30.12.2024).

43. Мальцева А. В. Основные аспекты внутриорганизационного маркетинга. / А.В. Мальцева // Известия Тульского государственного университета.

Экономические и юридические науки. – 2012. - №1-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-aspekty-vnutriorganizatsionnogo-marketinga> (дата обращения: 06.01.2025).

44. Мамаева В. Ю., Мацько В.В. Имидж как объект научного анализа и категория маркетинга. /В. Ю. Мамаева, В.В. Мацько // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2017. - №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/imidzh-kak-obekt-nauchnogo-analiza-i-kategoriya-marketinga> (дата обращения: 16.02.2025).

45. Марченков А. А. Маркетплейсы как главный тренд электронной коммерции. / А. А. Марченков // Молодежный сборник научных статей «Научные стремления». – 2019. - №26. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketpleysy-kak-glavnyy-trend-elektronnoy-kommertsii> (дата обращения: 18.12.2024).

46. Медведева В. В., Ковбаса Н. А. Особенности развития маркетинга партнерских. / В.В. Медведева, Н.А. Ковбаса // Журнал прикладных исследований. – 2020. - №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-marketinga-partnerskih-otnosheniy> (дата обращения: 10.01.2025).

47. Мерцалова А., Гращенко Е. Случай пожарной необходимости. / А. Мерцалова, Е. Гращенко // Газета «Коммерсантъ». – 2018. - №53 от 29.03.2018. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3586961> (дата обращения: 16.02.2025).

48. Милевич А.С. Имидж деловой женщины. / А.С. Милевич // Научно-практический медицинский журнал. – 2001. - №4 (5). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/imidzh-delovoy-zhenschiny> (дата обращения: 16.02.2025).

49. Мирошниченко Д.И. Анализ критериев конкурентоспособности торговых центров. / Д.И. Мирошниченко // Вестник БГУ. – 2014. - №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-kriteriev-konkurentosposobnosti-torgovyh-tsentrov> (дата обращения: 05.01.2025).

50. Михайлова О. И., Гурова О. Ю. Потребитель в молле: между свободой выбора и пространственными ограничениями. / О.И. Михайлова, О.Ю. Гурова // Журнал социологии и социальной антропологии. – 2009. - №1. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/potrebitel-v-molle-mezhdu-svobodoy-vybora-i-prostranstvennymi-ogranicheniyami> (дата обращения: 05.01.2025).

51. Морозова Н., Давыденко Е. Экосистема бренда: зачем нужна, как строить, каких ошибок можно избежать. / Н. Морозова, Е. Давыденко // Pro.RBC.ru. - 2021. URL: <https://pro.rbc.ru/news/60f548219a794776e68494e3> (дата обращения: 01.02.2025).

52. Мусина И. А., Горбунова В. С. Молл как новая форма общественного центра на примере города Пенза. / И. А. Мусина, В. С. Горбунова // Перспективы науки и образования. – 2013. - №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/moll-kak-novaya-forma-obschestvennogo-tsentra-na-primere-goroda-penza> (дата обращения: 16.02.2025).

53. Никишкин В.В., Цветкова А.Б. Маркетинг в современной торговле. / В.В. Никишкин, А.Б. Цветкова // Маркетинг. – 2002. - №4. Стр. 45.

54. Никишкин В.В., Цимбаев В.В. Интернет-маркетинг как инструмент в рамках концепции маркетинга отношений при взаимодействии торговых центров с покупателями. / В.В. Никишкин, Цимбаев В.В. // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2019. - Том 10. №3. Стр. 175-192.

55. Орехов Д. Б. Бизнес-моделирование торгового центра. / Д.Б. Орехов // Известия СПбГЭУ. – 2014. - №6 (90). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-modelirovanie-torgovogo-tsentra> (дата обращения: 07.01.2025).

56. Орехов Д. Б. Управление жизненным циклом торговых объектов: экономическое обоснование решения о реконцепции и реконструкции торгового центра. / Д.Б. Орехов // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2015. - №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-zhiznennym-tsiklom-torgovyh-obektov-ekonomicheskoe-obosnovanie-resheniya-o-rekontseptsii-i-rekonstruktsii-torgovogo> (дата обращения: 05.01.2025).

57. Орехов Д. Б. Экономическая модель торгового центра: маркетинговые аспекты. / Д.Б. Орехов // Проблемы маркетинга. Логистика. – 2014. - №4 (52). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-model-torgovogo-tsentra-marketingovye-aspekty> (дата обращения: 07.01.2025).

58. Паньшин Б. Цифровая экономика: особенности и тенденции развития. / Б. Паньшин // Наука и инновации. – 2016. - №157. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-osobennosti-i-tendentsii-razvitiya> (дата обращения: 16.02.2025).

59. Пилипенко Е. В., Габрук Е. В. Трансформация принципов предпринимательской деятельности в условиях кризиса на примере торговых центров. / Е.В. Пилипенко, Е.В. Габрук // Вестник евразийской науки. – 2015. - №1 (26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-printsipov-predprinimatelskoy-deyatelnosti-v-usloviyah-krizisa-na-primere-torgovyh-tsentrov> (дата обращения: 05.01.2025).

60. Полонский Д. Э. Маркетинговое управление конкурентоспособностью торгового центра. / Д.Э. Полонский // Пространство экономики. – 2009. - №4-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovoe-upravlenie-konkurentosposobnostyu-torgovogo-tsentra-1> (дата обращения: 05.01.2025).

61. Полупанов Д. В., Хайруллина Н. А. Интеллектуальное моделирование сегментации торговых центров на основе самоорганизующихся карт Кохонена. / Д.В. Полупанов, Н.А. Хайруллина // Вестник евразийской науки. – 2014. - №1 (20). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/intellektualnoe-modelirovanie-segmentatsii-torgovyh-tsentrov-na-osnove-samoorganizuyushihskart-kohonena> (дата обращения: 07.01.2025).

62. Поляков П.В. Теоретическая сущность имиджа и стратегии управления корпоративным имиджем. / П.В. Поляков // Вестник МГУЛ. Лесной вестник. – 2010. - №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskaya-suschnost-imidzha-i-strategii-upravleniya-korporativnym-imidzhem> (дата обращения: 30.01.2025).

63. Празян Е. Маркетинговый подход к поддержанию долгосрочных отношений с потребителями. / Е. Празян // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. – 2011. - №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovyy-podhod-k-podderzhaniyu-dolgosrochnykh-otnosheniy-s-potrebitelyami> (дата обращения: 16.02.2025).

64. Рыженко Г. Н., Бухвалов С. С. Торговые центры в системе социально-экономических отношений информационного общества. / Г.Н. Рыженко, С.С. Бухвалов // Journal of new economy. – 2006. - №4 (16). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/torgovye-tsentry-v-sisteme-sotsialno-ekonomicheskikh-otnosheniy-informatsionnogo-obschestva> (дата обращения: 07.01.2025).

65. Рябков О. А. Маркетинговое управление и управление маркетингом в образовательном учреждении. // Управление экономическими системами. - 2012. - №7 (43). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovoe-upravlenie-i-upravlenie-marketingom-v-obrazovatelnom-uchrezhdenii> (дата обращения: 21.12.2024).

66. Симонова М. А., Щербакова Е.В. Особенности управления поведением потребителей на рынке B2B. / М. А. Симонова, Е.В. Щербакова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2016. - №50-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-povedeniem-potrebiteley-na-rynke-b2b> (дата обращения: 16.02.2025).

67. Слуцких Т. Ю. Применение инструментария маркетинга для формирования и развития отношений с потребителями. / Ю. Т. Слуцких // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2016. - №1 (17). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-instrumentariya-marketinga-dlya-formirovaniya-i-razvitiya-otnosheniy-s-potrebitelyami> (дата обращения: 07.01.2025).

68. Слуцких Т. Ю., Исаева Е. В. Развитие отношений с потребителями посредством событийного маркетинга. / Т.Ю. Слуцких, Е.В. Исаева // Вестник Омского университета. – 2012. - №3 (65). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-otnosheniy-s-potrebitelyami-posredstvom-sobytiynogo-marketinga> (дата обращения: 07.01.2025).

69. Смотрова Т. И. Модель организации взаимоотношений ключевых партнеров в сфере коммерческой недвижимости. / Т.И. Смотрова // Вестник ГУУ. – 2015. - №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-organizatsii-vzaimootnosheniy-klyuchevyh-partnerov-v-sfere-kommercheskoj-nedvizhimosti> (дата обращения: 06.02.2025).

70. Смотров Т. И., Моисеев С. И. Маркетинговая модель оценки привлекательности торговых центров. / Т.И. Смотров // Вестник евразийской науки. – 2015. - №6 (31). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovaya-model-otsenki-privlekatelnosti-torgovyh-tsentrov> (дата обращения: 06.02.2025).

71. Струков Д. Геомаркетинг: как оценить эффективность расположения ТЦ. / Д. Струков // New-retail. - 2016. URL: https://new-retail.ru/marketing/geomarketing_kak_otsenit_effektivnost_raspolozheniya_tts9498/ (дата обращения: 16.02.2025).

72. Стукалова И.Б., Токмачева О.С. Торговые центры в РФ: сущность, динамика развития, оценка эффективности. / И.Б. Стукалова, О.С Токмачева // Российское предпринимательство. — 2015. — Т. 16, № 11. — с. 1637-1648. 2015. URL: <http://journals.creativeconomy.ru/index.php/rp/article/view/244> (дата обращения: 01.02.2025).

73. Токмачёва О. С. Управление эффективностью торговых центров. / О.С. Токмачева // Вестник евразийской науки. – 2014. - №4 (23). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-effektivnostyu-torgovyh-tsentrov> (дата обращения: 06.02.2025).

74. Токмачева О.С. Торговые центры: подходы к определению сущности и классификации с учетом российской специфики. / О.С. Токмачева // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. - 2012. - №7. – С. 91-98.

75. Третьяк О.А. Маркетинг взаимоотношений: концепции, формирование и развитие. / О.А. Третьяк // Российский Журнал Менеджмента. – 2013. - Т11. №1. URL: https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/rm_theory.htm (дата обращения: 16.02.2025).

76. Фёдорова В. А. Соотношение понятий «Имидж» и «Репутация» предприятия. / В.А. Фёдорова // Экономика транспортного комплекса. – 2014. - №23. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sootnoshenie-ponyatiy-imidzh-i-reputatsiya-predpriyatiya-1> (дата обращения: 16.02.2025).

77. Фёдорова В. А. Формирование имиджа предприятия в сознании потребителя. / В.А. Фёдорова // Экономика транспортного комплекса. – 2013. - №22. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-imidzha-predpriyatiya-v-soznanii-potrebitelya> (дата обращения: 16.02.2025).

78. Хайруллина Н.А. Региональный рынок торгово-развлекательных центров: ситуация и перспективы. / Н. А. Хайруллина // Региональная экономика: теория и практика. – 2012. - №22 (252). - С. 54-60.

79. Цимбаев В. В. Маркетинг отношений в системе формирования имиджа торговых центров. / В.В. Цимбаев // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. Вступление. Путь в науку. – 2019. - № 2 (26). – С. 124-133.

80. Цимбаев В.В. Имидж в контексте двухконтурной системы маркетингового управления торговыми центрами. / В.В. Цимбаев // XXXIII МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЛЕХАНОВСКИЕ ЧТЕНИЯ, сборник статей аспирантов и молодых ученых. Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова (Москва) - 2020. - С. 56-60.

81. Цимбаев В.В. Классификация торговых центров с учетом роли формирования имиджа и пула арендаторов. / В.В. Цимбаев // Креативная экономика. - 2020 - Том 14, №12. – С. 3657-3674.

82. Цимбаев В.В. Маркетинговое управление ключевыми контурами торгового центра. / В.В. Цимбаев // Инновационная развитие и востребованность науки в современном Казахстане. XII Международная научная конференция : сборник статей (Общественно-гуманитарные науки) - 2018. - С. 437-440.

83. Цимбаев В.В. Маркетинговые подходы к работе с контуром арендаторов торгового центра. / В.В. Цимбаев // Экономика, Предпринимательство и Право. – 2020. - Том 10, №3, март 2020. - С. 845-859.

84. Цимбаев В.В. Особенности формирования имиджа торговых центров. / В.В. Цимбаев // Неделя молодежной науки, Сборник научных статей: в 3 т. Москва, 2020. Российский Экономический Университете им. Г.В. Плеханова - 2020. – С. 93-98.

85. Цимбаев В.В. Роль и организация коммуникаций с арендаторами в рамках маркетингового управления торговым центром. / В.В. Цимбаев // XXXIV МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЛЕХАНОВСКИЕ ЧТЕНИЯ, сборник статей аспирантов и молодых ученых. Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова (Москва). - 2021.

86. Цимбаев В.В. Формирование имиджа ТЦ в рамках двухконтурной системы маркетингового управления. / В.В. Цимбаев // Практический маркетинг. – 2019. - №12 (274). – С. 12-21.

87. Чеглов В. П., Ившин В. А. Развитие формата торгового центра как основа кластеризации торговой сферы в России. / В.П. Чеглов, В.А. Ившин // Российское предпринимательство. – 2018. - №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-formata-torgovogo-tsentra-kak-osnova-klasterizatsii-torgovoy-sfery-v-rossii> (дата обращения: 09.01.2025).

88. Чеснокова А. В. Формирование бренда торгового центра как инструмент стратегического маркетинга. / А.В. Чеснокова // Сервис +. – 2015. - №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-brenda-torgovogo-tsentra-kak-instrument-strategicheskogo-marketinga> (дата обращения: 05.02.2025).

89. RAEX Rating Review. Роспотребсбор. // RAEX Rating Review №4 (2019). РАЭК-Аналитика. 2019. - С.: 36-39.

Электронные источники и статьи в электронных изданиях

90. Анасян Ю. Несколько пунктов экспресс-тестирования на COVID-19 перенесли из метро. / Ю. Анасян // Мослента. – 2022. URL: <https://moslenta.ru/news/sem-punktov-ekspress-testirovaniya-na-covid-19-pereekhali-iz-metro-iz-za-ocheredei-26-01-2022.htm> (дата обращения: 16.02.2025).

91. Аренда в ТК Краснопрудный. // [электронный ресурс] Arentatortrc.ru. URL: <https://www.arendatrc.ru/arenda-v-tk-krasnoprudnyj/> (дата обращения: 01.02.25).

92. Аренда в ТЦ Семеновский. // [электронный ресурс] Arentatrc.ru. URL: <https://www.arendatrc.ru/arenda-semenovsky/> (дата обращения: 01.02.25).

93. Барабаш М. Нам года не беда: как живут торговые центры старше 20 лет. / М. Барабаш // Accent.ru. – 2024. URL: https://accent.ru/press/old_malls (дата обращения: 15.12.2024).

94. Башлыкова Н. Центры принятия: ТЦ просят уравнивать их в правах с маркетплейсами. / Н. Башлыкова // Известия. – 2024. URL: <https://iz.ru/1718105/natalia-bashlykova/tcentry-priniatiia-ttc-prosiat-uravniat-ikh-v-pravakh-s-marketpleisami> (дата обращения: 13.12.2024).

95. В московском ТЦ «Метрополис» открыли флагманский центр госуслуг «Мои документы». // New-retail.ru. - 2021. URL: https://new-retail.ru/novosti/retail/v_moskovskom_tts_metropolis_otkryli_flagmanskiy_tsentr_gosu_slug_moi_dokumenty2693/ (дата обращения: 16.02.2025).

96. Велесевич С. Не только шопинг: как и почему будут меняться торговые центры. / С. Велесевич // СберПро. - 2021. URL: <https://sber.pro/publication/ne-tolko-shopping-kak-i-pochemu-budut-meniatsia-torgovye-tsentry> (дата обращения: 16.02.2025).

97. Гершман А. Молл и его создатель: история появления торговых центров. / А. Гершман // Livejournal.ru. - 2015. URL: <https://gre4ark.livejournal.com/189530.html> (дата обращения: 16.02.2025).

98. Демидова Т. Десять самых больших торговых центров Европы. / Т. Демидова // Cian.ru. – 2018. URL: <https://www.cian.ru/stati-desjat-samyh-krupnyh-torgovyh-tsentrov-evropy-286804/> (дата обращения: 16.02.2025).

99. Доля онлайн в российской рознице приблизилась к уровню развитых стран. // РБК. – 2020. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5f592c909a79471b55995534> (дата обращения: 16.02.2025).

100. Жукова О. На дне! Как вернуть людей в торговые центры? / О. Жукова // New retail. - 2018. URL: https://new-retail.ru/business/na_dne_kak_vernut_lyudey_v_torgovye_tsentry4655/ (дата обращения: 16.02.2025).

101. Зеленькова А. Шопинг ждет. К концу года в столице прибавится торговых центров. / А. Зеленькова // Российская газета – столичный выпуск. – 2018. - №220 (7683). URL: <https://rg.ru/2018/10/03/reg-cfo/v-moskve-rastet-kolichestvo-torgovyh-centrov.html> (дата обращения: 16.02.2025).

102. Значение слова «Контур». // [электронный ресурс] Tolslovar.ru. URL: <http://tolslovar.ru/k8458.html> (дата обращения: 16.02.2025).

103. Иваненко И. Пандемия изменила не только запросы и привычки покупателей в торговых центрах. / И. Иваненко // Vedomosti.ru. - 2021. URL: <https://www.vedomosti.ru/realty/articles/2020/11/16/847159-pandemiya-izmenila> (дата обращения: 01.02.2025).

104. Иванов И.И. DNS расширяется в универмаге «Московский». / И.И. Иванов // Arendator.ru - 2021. URL: https://www.arendator.ru/news/174004-dns-rasshiryaetsya_v_univermage_laquomoskovskijraquo/ (дата обращения: 16.02.2025).

105. Иванов. И.И. Торговая недвижимость – регионы России, 1 полугодие 2020. / И.И. Иванов // Arendator.ru. - 2020. URL: <https://www.arendator.ru/articles/171571-torgovaya-nedvizhimost-ndash-regiony-rossii-1-polugodie-2020/> (дата обращения: 16.02.2025).

106. История маркетинга: 1924, первый торговый центр. // [электронный ресурс] Marketch.ru. URL: <http://www.austrianinformation.org/fall-2016/victor-gruen> (дата обращения: 16.02.2025).

107. Калугин Д. Урбанист: «Торговые центры должны поменять свою функцию». Жители Теплого Стана выступают за снос ТЦ, находящихся возле метро. / Д. Калугин // Московская газета. – 2021. URL: <https://mskgazeta.ru/obshchestvo/urbanist-torgovye-centry-dolzhny-pomenyat-svoyu-funkciyu-zhiteli-teplogo-stana-vystupayut-za-snos-tc-nahodyashihsya-vozhle-metro-5648.html> (дата обращения: 16.02.2025).

108. Карта слова «контур». // [электронный ресурс] Kartaslov.ru. URL: <https://kartaslov.ru/> (дата обращения: 16.02.2025).

109. Курбанов Т. Тренды рынка торговых центров в 2024 году и как собственнику решить проблему пустующих площадей. / Т. Курбанов // Biz-anatomy.ru. – 2024. URL: <https://biz-anatomy.ru/biznes-idei/trendy-rynka-torgovyh-tsentrov-v-2024-godu-i-kak-sobstvenniku-reshit-problemu-pustuyuschih-ploschadey> (дата обращения: 15.12.2024).

110. Линейный регрессионный анализ. // [электронный ресурс] Statmethods.ru. URL: <https://www.statmethods.ru/statistics-metody/regressionnyj-analiz/> (дата обращения: 16.02.2025).

111. Малеев Д. Мифы и правда про ПВЗ: как открыть пункт выдачи заказов в 2020 году и не прогореть. / Д. Малеев // ZenYandex.ru. – 2020. URL: <https://zen.yandex.ru/media/openbusiness/mify-i-pravda-pro-pvz-kak-otkryt-punkt-vydachi-zakazov-v-2020-godu-i-ne-progoret-5fa3de1647a34812ceeb5a13> (дата обращения: 16.02.2025).

112. Маркетплейсы сыграли злую шутку с торговыми центрами России. // News.ru. – 2024. URL: <https://news.ru/economics/stalo-izvestno-kak-marketplejsy-povliyali-na-poseshaemost-tc-v-rossii/> (дата обращения: 12.12.2024).

113. Моллы.Ru. Дисконтные программы в ТЦ: Метрополис. // Malls.ru. - 2017. URL: <https://www.malls.ru/rus/news/diskontnye-programmy-v-tts-metropolis.shtml> - Моллы.ру (дата обращения: 16.02.2025).

114. Никольский К. Пункт выдачи заказов интернет-магазинов как бизнес. / К. Никольский // Mirbiz24.ru - 2019. URL: <http://www.mirbiz24.ru/punkt-vydachi-zakazov-internet-magazinov-kak-biznes-s-analizom-otzyvov-vladeltsev-samaya-svezhayaya-informatsiya-bez-falshivyh-biznes-planov/> (дата обращения: 16.02.2025).

115. «Охотный Ряд» Торговый Центр. // [электронный ресурс] Zdanie.info. URL: https://zdanie.info/бизнес_центры_и_торговые_центры/торговые_центры_москвы/bcitcobject/4279 (дата обращения: 01.02.2025).

116. Оценка качества модели множественной регрессии. // [электронный ресурс] Studref.com. URL:

https://studref.com/375529/ekonomika/otsenka_kachestva_modeli_mnozhestvennoy_regressii (дата обращения: 16.02.2025).

117. Попова Н. В универмаге "Московский" открылся магазин Ессо. / Н. Попова / Н.В. Попова // Fashionunited.ru - 2021. URL: <https://fashionunited.ru/novostee/reetyeil/v-univermage-moskovskij-otkrylsya-magazin-esso/2021042931591> (дата обращения: 16.02.2025).

118. Проблемы и будущее торговых центров. // Pilot.ru - 2018. URL: <https://www.pilot.ru/about/feed/detail/problemey-i-budushchee-torgovykh-tsentrov/> (дата обращения: 16.02.2025).

119. РБК. Власти анонсировали проверки мер по COVID в кафе и ТЦ в майские праздники. // РБК. – 2021. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/608a83869a79474c6730268a> (дата обращения: 16.02.2025).

120. Романова Т., Кириченко К., Филатов А. Как российская торговля выходит из самоизоляции. / Т. Романова, К. Кириченко, А. Филатов // Vedomosti.ru. - 2020. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2020/05/27/831216-torgovlya-iz-samoizolyatsii> (дата обращения: 16.02.2025).

121. Сайт ТДК «Тройка». // [электронный ресурс] Сайт ТДК «Тройка». URL: <http://tdktroyka.ru/> (дата обращения: 01.09.2024).

122. Сайт Универмага «Московский». Аренда в Универмаге «Московский». // [электронный ресурс] Сайт Универмага «Московский». URL: <https://xn--80adbdiqfigbrcgvbzwdx.xn--plai/rent/> (дата обращения: 01.02.2025).

123. Сайт Фудмолла «Депо». // [электронный ресурс] Сайт Фудмолла «Депо». URL: <https://depomoscw.ru/> (дата обращения: 01.02.2025).

124. СГ-онлайн. Рейтинг крупнейших владельцев ТЦ Москвы. // Stroygaz.ru - 2019. URL: <https://www.stroygaz.ru/expert/item/rejting-krupneyshikh-vladeltsev-tts-moskvy/> (дата обращения: 01.02.2025).

125. Скубицкая М. Офисы и торговые центры выходят из заморозки. / М. Скубицкая // РБК+. – 2021. URL: <https://plus.rbc.ru/news/60b769ae7a8aa93e70361a38> (дата обращения: 16.02.2025).

126. Собянин С.С. Коронавирус. Продление выходных дней и другие решения. / С.С. Собянин // Сайт Сергея Собянина (мэра Москвы). - 2021. URL: <https://www.sobyanin.ru/koronavirus-prodlenie-vygodnyh-dnei-i-drugie-resheniya> (дата обращения: 01.02.2025).

127. Соломников Д. Будущее торговых центров, куда будут ходить люди в пост-пандемическом мире. / Д. Соломников // Business-planner.ru. – 2021. <https://business-planner.ru/articles/analitika/budushhee-torgovyh-centrov-kuda-budut-hodit-ljudi-v-post-pandemicheskom-mire.html> (дата обращения: 13.12.2024).

128. Сотни торговых центров в России могут обанкротиться в 2025 году. // News.ru. – 2024. URL: <https://news.ru/economics/sotni-torgovyh-centrov-v-rossii-mogut-obankrotitsya-v-2025-godu/> (дата обращения: 13.12.2024).

129. Степин. А. 4% выручки клубов РПЛ в 2018 году – деньги от телеправ, 7% – от продажи билетов. / А. Степин // Sports.ru. - 2020. URL: <https://www.sports.ru/football/1082334555.html> (дата обращения: 16.02.2025).

130. ТАСС. В Москве усилили проверки санитарных мер в ТЦ, ресторанах, клубах и концертных залах. // ТАСС. – 2021. URL: <https://tass.ru/obschestvo/13511139> (дата обращения: 16.02.2025).

131. Торговые центры в России потеряли до 90% доходов за месяц простоя. Обзор. // Interfax.ru. - 2020. URL: <https://www.interfax.ru/business/706458> (дата обращения: 16.02.2025).

132. ТЦ Март. // [электронный ресурс] Malls.ru. URL: <https://www.malls.ru/rus/malls/mart1.shtml> (дата обращения: 01.02.2025).

133. ТЦ Метрополис. Сайт ТЦ Метрополис. Бонусы за покупки в ТЦ Метрополис. // [электронный ресурс] Metropolis.moscow.ru. URL: <https://metropolis.moscow/bonuses/405/> (дата обращения: 16.02.2025).

134. УЕФА назвал суммарный доход клубов РПЛ от спонсоров и коммерции. // RSport.ru (РИА Новости Спорт). - 2020. URL: <https://rsport.ria.ru/20200116/1563471855.html> - спонсорство РПЛ в 2018 (дата обращения: 16.02.2025).

135. Универмагмосковский.рф. В Универмаг «Московский» пришла сеть KARI. // [электронный ресурс] Универмагмосковский.рф (сайт Универмага «Московский»). - 2021. URL: <https://xn--80adbdiqfigbrcgvbzwdx.xn--p1ai/news/v-univermag-moskovskiy-prishla-set-kari/> (дата обращения: 16.02.2025).

136. Утешева Г. С начала 2018 года на рынок вышло 13 новых международных ритейлеров / Г. Утешева // FashionUnited. - 2018. URL: <https://fashionunited.ru/novostee/reetyeil/s-nachala-2018-goda-na-rynok-rf-vyshlo-13-novykh-mezhdunarodnykh-ritejlerov/2018062522271> (дата обращения: 16.02.2025).

137. Федорова Н., Левинская А. Почему у продавцов одежды и обуви при низком трафике вырос средний чек, На смену спонтанным покупкам пришли целевые. / Н. Федорова, А. Левинская // РБК+. - 2020. URL: <https://pro.rbc.ru/demo/5f68e2fc9a7947766dc0b0a6> (дата обращения: 16.02.2025).

138. Хакбердиева Е. 5 главных трендов на рынке ТЦ. / Е. Хакбердиева // CRE.ru. - 2019. URL: <https://www.cre.ru/analytics/77413> (дата обращения: 16.02.2025).

139. Царькова И. Nikoliers: Москва поставит рекорд по вводу ТЦ. / И. Царькова // CRE.ru. - 2024. URL: <https://cre.ru/analytics/96283> (дата обращения: 18.12.2024).

140. Эксперты: трафик в ТЦ в России к июлю превысил 70% от уровня начала года. // Tass.ru - 2020. URL: <https://tass.ru/ekonomika/8921809> (дата обращения: 16.02.2025).

141. Якорный арендатор. // [электронный ресурс] Retail.ru. URL: <https://www.retail.ru/glossary/anchor-tenant/> (дата обращения: 16.05.2021).

142. Arendator.ru, Рынок торговых центров Москвы. I квартал 2018. // Arendator.ru. - 2018. URL: https://www.arendator.ru/articles/160756-rynok_torgovyh_centrov_moskvy_i_kvartal_2018/ (дата обращения: 16.02.2025).

143. CORE.XP: итоги года и тренды на рынке коммерческой и складской недвижимости. // Retail.ru. - 2024. URL: <https://www.retail.ru/articles/core-xp-itogi-goda-i-trendy-na-rynke-kommercheskoy-i-skladskoy-nedvizhimosti/> (дата обращения: 15.12.2024).

144. Knight Frank. На российском рынке торговой недвижимости зафиксирован минимальный объем ввода за последние 10 лет. / Knight Frank // ShopandMall.ru - 2021. URL: https://shopandmall.ru/analytics/na_rossiyskom_rynke_torgovoy_nedvizhimosti_zafiksirovan_minimalnyy_obem_vvoda__za_poslednie_10 лет (дата обращения: 16.02.2025).

145. Knight Frank. ТЦ Москвы: итоги 2019 года от Knight Frank. / Knight Frank // CRE.ru. – 2020. URL: <https://www.cre.ru/analytics/78667https://www.cre.ru/analytics/78667> (дата обращения: 16.02.2025).

146. Primamedia.ru. "Больше ТЦ, хороших и разных": жители города готовятся к новой масштабной стройке. // Primamedia.ru. – 2021. URL: <https://primamedia.ru/news/1073472/https://primamedia.ru/news/1073472/> (дата обращения: 16.02.2025).

147. SK-news. Имидж НКО: понятия, преимущества позитивного имиджа, способы создания. // SK-news.ru. – 2018. URL: <https://sk-news.ru/news/konsultatsii/53605/> (дата обращения: 30.01.2025).

Зарубежная литература: монографии и учебники

148. Bruhn M. Relationship Marketing: Management of Customer Relationships. / M/ Bruhn // Pearson Education Ltd.: Management. - 2003. -№13 (5). С. 383-486.

149. Egan J. Relationship Marketing: exploring relational strategies in marketing, second edition / J. Egan // Pearson Education Limited. - 2004.

150. Gupta S., Lehmann D. Managing Customers as Investments: The Strategic Value of the Customers in the Long Run. / S. Gupta, D. Lehmann // Upper Saddle River: FT Press. – 2008.

151. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 3.0.: From Products to Customers to the Human Spirit. / P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan // John Wiley & Sons Inc. – 2010. – С. 17-18.

152. Lovelock C., Wirtz J., Services Marketing: people technology, strategy, seventh edition / C. Lovelock, J. Wirtz // Pearson. – 2011.

153. Müller-Wiener, W. Bildlexikon zur Topographie Istanbuls: Byzantion, Konstantinupolis, Istanbul bis zum Beginn d. 17 Jh (in German). / W. Müller-Wiener // Tübingen: Wasmuth. – 1977.

Зарубежная литература: статьи

154. Che Wel Ch., Bojei J. Determining Relationship Marketing Instruments. / Ch. Che Wel, J Bojei // IUP Journal of Marketing Management Vol. 8 Issue ¾. – 2009. - #8. – С. 25-41.

155. Del-Castillo-Feito C., Blanco-González A., González-Vázquez E. The relationship between image and reputation in the Spanish public university. / C. Del-Castillo-Feito, A. Blanco-González, E. González-Vázquez // European Research on Management and Business Economics. – 2019. - Volume 25, Issue 2, 2019. – С. 87-92.

156. DeLisle J. R. Shopping Center Classifications: Challenges and Opportunities. / J. R. DeLisle // Runstad Center for Real Estate Studies, College of Architecture & Urban Planning, University of Washington. – 2007.

157. Moore J. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. / J. Moore // Harvard Business Review. - 1993. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> (дата обращения: 01.02.2025).

158. Shani D., Chalasani S. Exploiting niches using relationship marketing. / D. Shani, Chalasani S. // Journal of Consumer Marketing. – 1992. - 9 (3). – С. 33-42.

Зарубежная литература: электронные источники и статьи в электронных изданиях

159. Baker K. The Ultimate Guide to Community Management. / K. Baker // Hubspot. - 2020. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/community-management-expert-advice> (дата обращения: 16.02.2025).

160. Bhattarai A. Malls are dying. The thriving ones are spending millions to reinvent themselves. / A. Bhattarai // The Washington Post. - 2019. URL: <https://www.washingtonpost.com/business/2019/11/22/malls-are-dying-only-these-ones-have-figured-out-secrets-success-internet-age/> (дата обращения: 01.02.2025).

161. Danziger P. N. The Fall Of The Mall And How To Make Them Rise Again. / P.N. Danziger // Forbes.com. - 2018. URL:

<https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2018/10/14/the-fall-of-the-mall-and-three-ways-to-make-them-rise-again/?sh=3cb83dd52a26> (дата обращения: 01.02.2025).

162. Gilliland N. Six successful examples of online brand communities. / N. Gilliland // Econsultancy. - 2017. URL: <https://econsultancy.com/six-successful-examples-of-online-brand-communities/> (дата обращения: 16.02.2025).

163. Glaser M. All You Should Know About the Concept of Tenant Mix. / M. Glaser // Tenant Representation - 2017. URL: <https://tenantscience.com/know-concept-tenant-mix/> (дата обращения: 16.02.2025).

164. Jolly J. Zara Owner to close up to 1,200 fashion stores around the world. / J. Jolly // TheGuardian.com. - 2020. URL: <https://www.theguardian.com/business/2020/jun/10/zara-owner-to-close-up-to-1200-fashion-stores-around-the-world> (дата обращения: 16.02.2025).

165. Lam T., Chan R. Ten digital trends shaping the future of retail. / T. Lam, R. Chan // Fung Business Intelligence. - 2018. URL: https://www.fungscholars.org/wp-content/uploads/2019/01/Ten_digital_trends_shaping_the_future_of_retail.pdf (дата обращения: 16.02.2025).

166. Mickiewicz M. Why Customer Service is the New Marketing. / M. Mickiewicz // Forbes. - 2011. URL: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2011/12/28/why-customer-service-is-the-new-marketing/#44af5db95fb1> (дата обращения: 16.02.2025).

167. Shopping Centers definitions. // [электронный ресурс] ICSC.com. URL: <https://www.icsc.com/news-and-views/research/shopping-center-definitions> (дата обращения: 20.01.2025).

168. Wingfield N. As Amazon Pushes Forward With Robots, Workers Find New Roles. / N. Wingfield // The New York Times/ - 2017. URL: <https://www.nytimes.com/2017/09/10/technology/amazon-robots-workers.html> (дата обращения: 16.02.2025).

Приложение А
(рекомендуемое)

Обобщение достоинств определений маркетинга отношений и понимание имиджа через призму каждого определения

Таблица А.1 – Обобщение достоинств определений маркетинга отношений и понимание имиджа через призму каждого определения

Автор определения	Достоинства определения	Понимание имиджа через призму определения
Ф. Котлер	Удержание клиента как цель	Формирование имиджа является одним из приемов удержания клиента
Я. Гордон	Сам факт непрерывности и совместного создания ценности	Необходимость последовательного формирования имиджа с участием целевой аудитории
И. Скоробогатых и соавторы	Тесное взаимодействие, вовлеченность всех субъектов рынка, различные формы удовлетворения потребностей	Участие более двух сторон в формировании имиджа, необходимость учитывать не только восприятие создаваемого образа клиентом
Е. Грахова	Необходимость прочности взаимосвязей и долгосрочного компромисса	Отражение того факта, что при формировании имиджа будет необходимо адаптироваться, причем в долгосрочной перспективе
С. Апенько, М. Шавровская	Признание факта необходимости расширения взаимосвязей	Подтверждение того, что имидж должен быть гибким и со временем включать в себя все больше атрибутов и смыслов
З. Алиева	Подчеркивание важности персонификации взаимодействий	Имидж должен быть персонализирован под конкретные группы целевой аудитории

Автор определения	Достоинства определения	Понимание имиджа через призму определения
Е. Празян	Маркетинг отношений как инструмент удержания клиентов	Усилия должны быть направлены на формирование такого имиджа, который мог бы способствовать удержанию клиентов
С. Чаласани, Д. Шер	Необходимость взаимодействия с конкретными потребителями	Имидж как инструмент непосредственной работы с конкретными представителями целевой аудитории
М. Брюн	Маркетинг отношений как ряд действий с конкретными задачами	Уточнены задачи, которые необходимо выполнить в рамках формирования имиджа через маркетинг отношений

Источник: составлено автором

Приложение Б

(обязательное)

Пример опросного листа (для покупателей)

Здравствуйте!

Универмаг «Московский» проводит опрос для улучшения своей работы, поэтому мы обращаемся к Вам с просьбой ответить на вопросы данной анкеты.

Данный опрос займет у Вас не более 10 минут. Все ответы будут использоваться в обобщенной форме для дальнейшей статистической обработки.

Ваше мнение очень важно для нас!

1. Где вы постоянно проживаете?

- В Москве
- В Подмосковье
- В другом регионе РФ

2. Почему Вы пришли в Универмаг «Московский» сегодня?

- Купить что-то
 - Иду в фитнес/парикмахерскую/школу танцев
 - «Убить» время
 - Проходил(а) мимо – решил(а) зайти
 - Поностальгировать
 - Другое
-

3. Как часто Вы приходите в Универмаг «Московский»?

- Пришел/пришла впервые
- Раз в неделю
- Несколько раз в неделю
- Раз в месяц
- Раз в несколько месяцев
- Раз в год

- Реже раза в год

4. Как Вы узнали об Универмаге «Московский»?

- Всегда знал(а), поэтому уже не могу сказать
- Увидел(а) здание
- Увидел(а) рекламу
- Случайно нашел/нашла в интернете/социальных сетях
- От знакомых
- На сайте магазина, в который шел/шла

**5. В основном Вы посещаете ТЦ «Московский», потому что это:
(возможен выбор нескольких вариантов)**

- По пути
- Рядом с домом
- Рядом с работой
- Ближайший ТЦ, который предлагает необходимые Вам товары/услуги
- Здесь есть уникальные товары/услуги, которые Вам нужны
- Другое _____

6. Насколько важны для Вас следующие критерии при выборе торгового центра? (Отметьте галочкой)

	<i>Совсем не важно</i>	<i>Не Важно</i>	<i>Скорее не важно</i>	<i>Важно</i>	<i>Очень важно</i>
Расположение					
Можно купить всё, что нужно в одном месте					
Соотношение цены и качества товаров					
Приятная атмосфера					

То, как быстро я найду интересующий меня магазин					
Приветливость персонала					
Чистота					
Безопасность					
Насколько ТЦ современный					
Наличие ресторанов и точек питания					
Зоны отдыха					
Отсутствие очередей					
Развлечения					

7. Оцените Универмаг «Московский» по следующим критериям (1 – очень плохо, 5 – очень хорошо):

	11	22	33	54	55
Расположение					
Можно купить всё, что нужно в одном месте					
Соотношение цены и качества товаров					
Приятная атмосфера					
То, как быстро я найду интересующий меня магазин					
Приветливость персонала					
Чистота					
Безопасность					
Насколько ТЦ современный					
Наличие ресторанов и точек питания					
Зоны отдыха					
Отсутствие очередей					
Развлечения					

Сведения

о

респонденте:

8. Укажите Ваш пол:

- ☐ Мужской

- Женский

9. Укажите Ваш возраст:

- До 17
- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-60
- От 61

10. Каков Ваш род занятий?

- Учусь в школе
- Студент
- Работающий
- Временно не работающий
- Пенсионер

11. Укажите Ваш уровень образования:

- Неоконченное среднее
- Среднее
- Неоконченное высшее
- Высшее

Спасибо, что помогаете нам стать лучше для Вас!

Составлено в ходе подготовки исследования предпочтений покупателей торговых центров.

Приложение В

(обязательное)

База результатов исследования предпочтений покупателей 2018 г.

Таблица В. 1 – Значимость атрибутов имиджа применительно к ТЦ в целом

Атрибут имиджа	Количество респондентов, выбравших следующие ответы				
	Совсем не важно (1)	Не важно (2)	Скорее не важно (3)	Важно (4)	Очень важно (5)
Чистота	4	11	52	205	100
Расположение	16	40	31	194	91
Приветливость персонала	7	25	62	176	102
Соотношение цена-качество	2	36	60	167	107
Отсутствие очередей	2	38	64	149	119
Безопасность	4	22	78	127	141
Можно купить все в одном месте	11	42	61	189	69
Атмосфера	0	31	85	192	64
Быстрота нахождения	13	20	96	147	96
Насколько ТЦ современный	18	65	98	154	37
Наличие зон отдыха	25	62	102	118	65
Наличие развлечений	67	62	96	89	58
Рестораны	9	32	93	134	104

Источник: составлено автором на основе проведенного исследования

Таблица В. 2 – Значимость атрибутов имиджа применительно к объекту исследования

Атрибут имиджа	Количество респондентов, оценивших атрибуты на оценку				
	«1»	«2»	«3»	«4»	«5»
Чистота	0	20	83	169	100
Расположение	3	3	41	101	224
Приветливость персонала	2	7	126	71	166
Соотношение цена-качество	4	92	15	182	79
Отсутствие очередей	0	11	51	134	176
Безопасность	34	117	75	91	55
Можно купить все в одном месте	13	27	112	147	73
Атмосфера	13	42	129	128	60
Быстрота нахождения	31	49	143	104	45
Насколько ТЦ современный	27	71	153	101	20
Наличие зон отдыха	25	60	173	81	33
Наличие развлечений	62	83	178	38	11
Рестораны	18	53	114	125	62

Источник: составлено автором на основе проведенного исследования

Приложение Г

(обязательное)

Исходные данные для регрессионного анализа

Год	Месяц	Средняя Посещаемость	Новые ковры	Эп. Обст	Ремонт пола	Охрана	Обходы	Высокий месяц	Низкий месяц	СВО	Фактор времени	Ярмарки
2018	Январь	7 477	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
	Февраль	8 445	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0
	Март	9 817	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
	Апрель	10 684	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0
	Май	9 775	0	0	0	0	0	0	1	0	5	0
	Июнь	10 730	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0
	Июль	7 590	1	1	1	1	1	0	0	0	7	0
	Август	11 448	0	0	0	0	0	1	0	0	8	0
	Сентябрь	9 456	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0
	Октябрь	9 770	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0
	Ноябрь	11 178	0	0	0	0	0	1	0	0	11	0
	Декабрь	12 741	0	0	0	0	0	1	0	0	12	0
2019	Январь	10 626	0	0	0	1	0	0	1	0	13	0
	Февраль	11 620	0	0	0	1	1	0	1	0	14	0
	Март	12 174	0	0	0	1	1	0	0	0	15	0
	Апрель	12 438	0	0	0	1	1	0	0	0	16	0
	Май	11 969	0	0	0	1	1	0	1	0	17	0
	Июнь	12 014	0	0	0	1	1	0	0	0	18	0
	Июль	12 203	0	0	0	1	1	0	0	0	19	0
	Август	12 215	0	0	1	1	1	1	0	0	20	0
	Сентябрь	11 375	0	0	1	1	1	0	0	0	21	0
	Октябрь	12 013	0	0	1	1	1	0	0	0	22	0
	Ноябрь	12 012	0	0	1	1	1	1	0	0	23	0
	Декабрь	12 403	1	0	1	1	1	1	0	0	24	0
2020	Январь	10 324	1	0	1	1	1	0	1	0	25	0
	Февраль	11 345	1	0	0	1	1	0	1	0	26	0
	Март	10 775	0	0,5	0	1	1	0	0	0	27	0
	Июнь	6 504	0	1	0	1	0	0	0	0	28	0
	Июль	7 492	0	1	0	1	0	0	0	0	29	0
	Август	8 159	0	1	0	1	0	1	0	0	30	0
	Сентябрь	8 262	0	1	0	1	0	0	0	0	31	0
	Октябрь	7 501	0	1	0	1	0	0	0	0	32	0
	Ноябрь	7 341	1	1	0	1	0	1	0	0	33	0
	Декабрь	8 468	1	1	0	1	0	1	0	0	34	0
2021	Январь	6 950	1	1	0	1	0	0	1	0	35	0
	Февраль	7 858	1	1	0	1	1	0	1	0	36	0
	Март	8 996	0	1	0	1	1	0	0	0	37	0
	Апрель	9 457	0	1	0	1	1	0	0	0	38	0
	Май	9 238	0	1	0	1	1	0	1	0	39	0
	Июнь	9 492	0	1	0	1	1	0	0	0	40	0
	Июль	9 207	0	1	0	1	1	0	0	0	41	0
	Август	9 704	0	1	0	1	1	1	0	0	42	0
	Сентябрь	9 844	0	1	0	1	1	0	0	0	43	0
	Октябрь	9 303	0	1	0	1	1	0	0	0	44	0
	Ноябрь	8 260	1	1	0	1	1	1	0	0	45	0
	Декабрь	9 147	1	1	0	1	1	1	0	0	46	0

Рисунок Г. 1 – Исходные данные для регрессионного анализа (с 2018 г. по 2021 г.)

Источник: составлено автором для проведения регрессионного анализа

В случае, если мероприятия проводилось в определенный месяц или эффект от мероприятия был долгосрочным, в «нужном» месяце ставилась «1». Данные изменены по просьбе предприятия, на базе которого проводилось исследование.

Год	Месяц	Средняя Посещаемость	Новые ковры	Эп. Обст	Ремонт пола	Охрана	Обходы	Высокий месяц	Низкий месяц	СВО	Фактор времени	Ярмарки
2022	Январь	7 340	1	1	0	1	1	0	1	0	47	0
	Февраль	7 703	1	1	0	1	1	0	1	0,5	48	0
	Март	9 323	0	0	0	1	1	0	0	1	49	0
	Апрель	9 784	0	0	0	1	1	0	0	1	50	0
	Май	9 481	0	0	0	1	1	0	1	1	51	0
	Июнь	9 919	0	0	0	1	1	0	0	1	52	0
	Июль	10 186	0	0	0	1	1	0	0	1	53	0
	Август	10 187	0	0	0	1	1	1	0	1	54	0
	Сентябрь	9 667	0	0	0	1	1	0	0	1	55	0
	Октябрь	9 263	0	0	0	1	1	0	0	1	56	0
	Ноябрь	9 004	1	0	0	1	1	1	0	1	57	0
	Декабрь	9 638	1	0	0	1	1	1	0	1	58	0
2023	Январь	8 210	1	0	0	1	1	0	1	1	59	0
	Февраль	8 458	1	0	0	1	1	0	1	1	60	0
	Март	9 134	0	0	0	1	1	0	0	1	61	0
	Апрель	10 178	0	0	0	1	1	0	0	1	62	0
	Май	9 541	0	0	0	1	1	0	1	1	63	0
	Июнь	10 043	0	0	0	1	1	0	0	1	64	0
	Июль	10 529	0	0	0	1	1	0	0	1	65	0
	Август	10 361	0	0	0	1	1	1	0	1	66	0
	Сентябрь	9 097	0	0	0	1	1	0	0	1	67	0
	Октябрь	9 474	0	0	0	1	1	0	0	1	68	0
	Ноябрь	9 404	1	0	0	1	1	1	0	1	69	0
	Декабрь	9 297	1	0	0	1	1	1	0	1	70	0
2024	Январь	8 342	1	0	0	1	1	0	1	1	71	0
	Февраль	8 600	1	0	0	1	1	0	1	1	72	0
	Март	9 793	0	0	0	1	1	0	0	1	73	0
	Апрель	9 672	0	0	0	1	1	0	0	1	74	0
	Май	9 816	0	0	0	1	1	0	1	1	75	0
	Июнь	10 930	0	0	0	1	1	0	0	1	76	0
	Июль	10 877	0	0	0	1	1	0	0	1	77	0
	Август	10 813	0	0	0	1	1	1	0	1	78	0
	Сентябрь	9 937	0	0	0	1	1	0	0	1	79	0
	Октябрь	10 918	0	0	0	1	1	0	0	1	80	1
	Ноябрь	11 345	1	0	0	1	1	1	0	1	81	1
	Декабрь	11 056	1	0	0	1	1	1	0	1	82	1

Рисунок Г. 2 - Исходные данные для регрессионного анализа (с 2022 г. по 2024 г.)

Источник: составлено автором для проведения регрессионного анализа

В случае, если мероприятие проводилось в определенный месяц или эффект от мероприятия был долгосрочным, в «нужном» месяце ставилась «1». Данные изменены по просьбе предприятия, на базе которого проводилось исследование.

Приложение Д

(обязательное)

Регрессионный анализ влияния анализируемых факторов на посещаемость ТЦ

Вывод итогов									
<i>Регрессионная статистика</i>									
Множественный R	0,925870555								
R-квадрат	0,857236284								
Нормированный R-квадрат	0,837128718								
Стандартная ошибка	584,0868472								
Наблюдения	82								
<i>Дисперсионный анализ</i>									
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>значимость F</i>				
Регрессия	10	1,45E+08	14544403	42,63252	4,65E-26				
Остаток	71	24222179	341157,4						
Итого	81	1,7E+08							
<i>Коэффициенты</i>									
У-пересечение	9969,56	202,7308	49,17636	0,00	9565,328	10373,8	9565,328	10373,8	
Новые ковры	-841,76	195,4346	-4,3071	0,00	-1231,44	-452,07	-1231,44	-452,07	
Эп. Обст	-3345,12	281,9521	-11,8641	0,00	-3907,31	-2782,92	-3907,31	-2782,92	
Ремонт пола	-540,00	296,2983	-1,82249	0,07	-1130,8	50,80226	-1130,8	50,80226	
Охрана	557,66	340,9642	1,635527	0,11	-122,207	1237,519	-122,207	1237,519	
Обходы	1390,51	252,2576	5,512256	0,00	887,5211	1893,496	887,5211	1893,496	
Высокий месяц	710,76	188,1179	3,778256	0,00	335,661	1085,854	335,661	1085,854	
Низкий месяц	-515,97	190,1006	-2,71421	0,01	-895,022	-136,923	-895,022	-136,923	
СВО	-3226,44	445,4013	-7,24389	0,00	-4114,54	-2338,33	-4114,54	-2338,33	
Фактор времени	17,90	9,258056	1,933722	0,06	-0,55754	36,36254	-0,55754	36,36254	
Ярмарки	1052,29	393,4146	2,674771	0,01	267,8475	1836,74	267,8475	1836,74	

Рисунок Д. 1 - Результаты регрессионного анализа

Источник: составлено на основе имеющихся у автора данных о посещаемости ТЦ и сроках проведения тех или иных мероприятий

Приложение Е

(обязательное)

Интервью экспертов (влияние различных факторов на формирование имиджа торгового центра)**Интервью 1**

Анастасия, здравствуйте. Сегодня я хотел бы проинтервьюировать Вас о том, что наиболее интересно арендаторам в торговых центрах. Скажите, пожалуйста, чем Вы занимаетесь?

Здравствуй. Я работаю в отделе аренды непосредственно с потенциальными арендаторами, также в мои обязанности входит общение с текущими арендаторами: поддерживаю с ними контакт по телефону и решаю возникающие проблемы.

И, соответственно, Вы много общаетесь с арендаторами. Скажите, пожалуйста, какие факторы, на Ваш взгляд, играют решающую роль в процессе принятия решения о сотрудничестве с тем или иным ТЦ (с точки зрения арендатора)? На что они больше всего обращают внимание? Что они отмечают в последнее время?

Самое главное для арендаторов это, конечно, расположение самого торгового центра. Посещаемость – то, что о чем постоянно спрашивают: сколько посетителей заходит в торговый центр. Обращают внимание на состояние площади. Это основные моменты. Ещё обращают внимание на имидж самого предприятия, торгового центра. Это та информация, которую они запрашивают перед тем, как приезжать и непосредственно смотреть ТЦ.

Вы говорили о расположении торгового центра. А кроме непосредственного расположения центра, насколько большую роль играет расположение внутри торгового центра? Насколько это важный или не важный фактор? Или все-таки играет роль только то, где находится ТЦ?

Конечно, самое главное это то, где располагается сам торговый центр. Но можно отметить следующую тенденцию: арендаторы стремятся занимать первую линию, самые проходимые места... Хотя есть и исключения, когда арендаторы стараются отталкиваться от того, как разделен торговый центр, по каким зонам. Например, если в этой зоне магазины торгуют женской одеждой и сам арендатор торгует ей, то и он, скорее всего, выберет её вне зависимости от этажности. Главное, чтобы это было скопление его «друзей», похожих магазинов.

То есть важным фактором являются не только покупатели и не только расположение, но и также то, кто находится рядом, какие арендаторы окружают его. То есть имеет место и влияние других арендаторов торгового центра?

Да, конечно.

А бывали ли у Вас случаи, когда арендатор на этапе согласования условий (размещения) обращал внимание на то, что в торговом центре есть похожие арендаторы? Влияло ли это как-то на конечное решение?

Да, конечно. Некоторые арендаторы вне зависимости от их размера и масштаба деятельности смотрят на то, есть ли другие арендаторы, которые работают на ту же аудиторию, потенциального покупателя. Даже если они находятся в разных категориях.

Вы также говорили и про имидж самого торгового центра. Не могли бы чуть больше рассказать об имидже ТЦ? Все-таки арендаторы обращают внимание не только на саму бетонную коробку, но и на то, как она выглядит, как себя позиционирует? Бывало ли так, что это как-то влияло на принятие решения о сотрудничестве арендатором? Что ради определенного имиджа они были бы готовы идти на компромиссы?

Мне кажется, что арендаторы изначально смотрят на то, что из себя представляет торговый центр. И только потом они приходят. Происходит своего рода отсеив на самом раннем этапе. Они не приходят в ТЦ, который им не нравится, не близок, даже если у него какое-то хорошее расположение. Скорее, это те ТЦ

куда они сами приходили, куда их знакомые ходят. От этого они отталкиваются, от таких моментов.

Вы также говорили, что работаете с теми арендаторами, которые уже размещены в торговом центре и решаете какие-то их проблемы или вопросы. А какова роль межличностных отношений или отношений между предприятиями в Вашей сфере ТЦ? Бывало ли, чтобы личные отношения могли помочь прийти к консенсусу или что отсутствие оных как-то вредило?

Конечно, личные отношения влияют и являются одним из самых основных факторов. Потому что, если мы взаимодействуем с арендатором и часто общаемся, интересуемся его работой, находимся в деловых и одновременно дружеских отношениях и не переходим границы, общаемся достаточно вежливо, любезно, дружим, можно сказать, тогда и мы, и они делаем шаги навстречу друг другу, находим точки соприкосновения, учитываем интересы обеих сторон. Это важно, само собой.

Резюмируя то, о чем мы говорили: наиболее важными факторами, по Вашему мнению, для арендаторов являются расположение, посещаемость, другие арендаторы в торговом центре, возможно, зонирование торгового центра, его концепция (имидж) и уже на этапе работы в ТЦ какие-то межличностные отношения. А есть ли какие-то ещё факторы, которые могут влиять на арендатора на разных этапах?

Можно, конечно, сказать, что это его (ТЦ) имидж, а именно как он ведет социальные сети, сайт, как ТЦ рекламируют своих арендаторов. Прежде чем найти себе помещение, мне кажется, что они смотрят на взаимодействие арендатора и ТЦ. То есть если они используют материалы арендаторов, размещают их на сайте, регулярно рекламируют их в соцсетях, это большой плюс. Также фасад здания. По расположению: как далеко ТЦ от метро, от другого транспорта, какие вокруг объекты расположены рядом с ТЦ (есть ли рядом офисные здания, другие торговые центры). Есть и другие моменты, например, арендаторы сравнивают торговую точку с тем, что у них уже где-то открыто. То есть если в аналогичном месте хороший оборот, они могут искать похожее помещение.

То есть также важно для некоторых арендаторов, чтобы у них был позитивный опыт работы с похожими объектами? Был стереотип поведения?

Да.

Анастасия, спасибо Вам большое за интервью.

И Вам спасибо.

Интервью 2

Николай, добрый день. Сегодня я хотел бы проинтервьюировать Вас о том, что наиболее интересно арендаторам в торговых центрах. Скажите, пожалуйста, какова Ваша роль в процессе взаимодействия ТЦ и арендаторов? Какова Ваша сфера ответственности?

Добрый день! На данный момент это координация и проработка стратегии, оценка локации, иногда участвую в переговорах.

На что Вы обращаете особое внимание при оценке возможных мест размещения в ТЦ?

Этаж, клиентопоток внутри ТЦ, схема передвижения, рекламные поверхности для навигации, ширина входной группы, высота потолков, форма помещения, места разгрузки, электрические мощности, состояние помещения.

Не могли бы Вы чуть больше рассказать об этих факторах, определяющих ценность сотрудничества с ТЦ?

Все эти факторы напрямую влияют на будущий товарооборот и эффективность будущего магазина. Например, дальний угол в ТЦ без трафика пессимизирует прогноз товарооборота, а разгрузка в определенное время, например, только до открытия ТЦ, снижает эффективность через логистику и персонал. Все эти факторы учитываются в финмодели.

Как Вам кажется, насколько важными могут быть «межличностные» отношения между ТЦ и арендаторами?

Как показывает практика, межличностное общение имеет большое значение во взаимодействии между арендатором и ТЦ.

Как Вам кажется, есть ли ещё какие-то важные факторы, которые не были названы, но которые могут быть важны при оценке привлекательности работы с тем или иным ТЦ?

Привлекательность ТЦ определяется размером прибыли, которую можно получить в локации, которая является производной оборота получаемого в локации и затрат на этот оборот (в том числе аренда и сопутствующие платежи). На этапе оценки ТЦ одним из ключевых факторов является его посещаемость, количество трафика которые арендатор может монетизировать. Как увеличить трафик в ТЦ это уже не мой конек, знаю только по верхам.

Интервью 3

Здравствуйте, Александр. Благодарю Вас за то, что согласились принять участие в этом исследовании. Оно посвящено тому, какие факторы оказывают наибольшее влияние на принятие арендаторами решения о сотрудничестве с торговыми центрами. Скажите, пожалуйста, чем вы занимаетесь в рамках работы арендаторов с торговыми центрами?

Добрый день, Вадим. Я занимаюсь поиском помещений для аренды в торговых центрах и также заключением договоров, ну, и полностью всей работой до открытия магазина.

Не могли бы Вы, пожалуйста, рассказать, на какие моменты Вы обращаете внимание при выборе того или иного магазина?

У нас очень большая сеть тысяча триста магазинов по всей России, в трех странах мы представлены, поэтому с уверенностью могу сказать, что каких-то основных критериев нет. Все объекты индивидуальны. Причем на некоторые мы смотрим и понимаем, что будем там хорошо торговать, на некоторые – у нас есть сомнения, в некоторых – категорически нет. Вот 3 категории. Но основные моменты — это транспортно-пересадочные узлы крупные, метро рядом с ними, большие торговые центры выходного дня. Это объемная тема. Например, в маленьких городах, спутниках больших городов, с населением от 50 тысяч и выше это транспортно-пересадочные узлы либо это какие-то исторически намоленные

места, где люди привыкли всю свою жизнь ходить, либо большие торговые центры, знаковые, которые все знают, где расположены, а больше идти некуда. Если мы берем большой город, миллионник, то тут в принципе крупные торговые центры, знаковые места, их можно по пальцам пересчитать. И плюс ко всему, если брать отдельные регионы, районы большого города, то это транспортная доступность, чтобы людям было удобно. Важны импульсивные покупки. Мы понимаем, что сейчас нет времени у рабочего класса. А мы ориентируемся на рабочий класс, понимаем, что человек подъезжает на метро, заходит что-то покупает, идет домой.

То есть вы сначала говорили о том, что Вам важно понимать, насколько для Вас выгодно работать в том или ином торговом центре. После этого Вы говорили о том, что Вам важна именно локация торгового центра. Я ведь правильно понимаю, что Ваши доходы зависят от посещаемости. Скажите, что для Вас важнее: общее количество покупателей или чтобы это были конкретные группы покупателей, которые Вам интересны? Что важнее: общее количество или чтобы это был целевой для Вас сегмент?

Конечно, наш сегмент. Очень много торговых центров с большим проходимым трафиком, но люди туда ходят либо просто отдыхать, либо есть, либо гулять, но никак не покупать. И такое зачастую случается, много таких торговых центров. Поэтому анализ очень сложно сделать, всё индивидуально. Потому что вот есть крупный торговый центр, где очень много народа, и мы понимаем, что будем там торговать. Открываем магазин – не торгует, люди не заходят почему-то, причем не у нас одних такое. Смотрели и сегмент какой, какие люди туда ходят, средний плюс, средний. И вот такое случается часто, к сожалению.

Хотя, казалось бы, посещаемость большая, но оказывается, что главное это качество трафика... Вы также говорили, что Вам важно, чтобы место было намоленное: имидж торгового центра, то как он себя позиционирует, какая у него есть история или нечто другое?

Сейчас проблема, к сожалению, такая: к капиталу все стремятся, что очень много торговых центров, пускай исторически намоленных, когда время не стоит на месте, ведь раньше модными были рынки, арендодатели с мелкой нарезкой, ип-

шниками, то сейчас зачастую арендодателю очень тяжело пройти тот момент, когда он понимает, что может помещение с маленькой нарезкой сдавать гораздо дороже, чем большому крупному оператору-федералу, но за меньшие деньги. И вот очень часто в той же Москве и Московской Области такая история происходит, что арендодателям, у которых есть своё здание сложно переориентироваться, но они к этому со временем приходят и всё чаще занимаются реконцепцией. Но опять же реконцепция реконцепции рознь, надо понимать, какая реконцепция будет, потому что есть примеры каких-то торговых центров, где была сделана реконцепция, но к этому процессу подошли не профессионально, и ничего не получилось, сделали ещё хуже. Если раньше они хотя бы с мелкой нарезкой зарабатывали что-то, но сделав неправильный симбиоз, все теряют с точки зрения доходности и посещаемости. Все-таки надо к этому вопросу очень грамотно подходить. А под намоленными местами я имел в виду всякие рынки, например, в каких-то небольших городах, потому что зачастую люди привыкли там покупать и понятно, что 20 лет назад или даже больше люди ездили в определенные магазины. Вот возьмем, например, сейчас Подмоскowie. Люди ездили покупать в небольшие города, а сейчас, к сожалению, они ездят в более большие города. В маленьких городах уже нет такого отклика. Например, есть один город, Конаково, в Тверской Области (недалеко от Москвы), опрашивали там людей, где товары покупаете, они говорят – в Дубне (Московская область), которая находится в 15 минутах езды, а приезжаем в Дубну, там есть небольшой торговый центр, спрашиваем там у людей, где они покупают, они говорят: мы покупаем в Дмитрове. Что самое интересное, приезжаем в Дмитров, а они говорят: мы не паримся и ездим в Москву. Я, честно говоря, вообще не понимаю, как это работает, потому что люди едут в соседние города, думая, что там лучше. Мы проводили своё исследование в Кимрах (город в Тверской области около Дубны), хотели понять, как расположиться правильно в правильном месте, чтобы там была хорошая торговля.

Ещё Вы говорили о том, что для концепции торгового центра важно, чтобы был определенный симбиоз между арендаторами. А для Вас важно,

какие арендаторы стоят в торговом центре? И важно ли Вам, чтобы они не просто стояли в торговом центре, но стояли рядом с Вами?

Для нас важно в первую очередь, чтобы был примерно одинаковый ценовой сегмент и были федеральные операторы. Тут же какая история? ИП-шники все берут с «Садовода» (рынок «Садовод» находится в Москве). Понятно, что все берут Китай, но есть Китай разный. Есть Китай фабричный, а есть Китай-Китай. «Садоводщики» берут Китай-Китай, а федералы – Китай фабричный. И он по качеству гораздо лучше и по цене. Проблема в том, что крупные операторы, когда работают с каким-то китайским оператором, китайским заводом, они все-таки борются за качество продукции, потому что все-таки это их имя. А Китай-Китай не борется за это, им без разницы, они лепят и продают. Поэтому нам это (пул арендаторов) важно. Будем честны, есть торговый центр, всё хорошо, поставили там каких-то хороших операторов категории средний плюс, но, к сожалению, там своеобразный район, где среднего плюса гораздо меньше, плюс там ещё вокзалы, автобусы. Буду честен, моя точка зрения, что на автобусах там ездят даже межгород, люди на автобусах — это эконом, своеобразная аудитория, плюс район своеобразный. Зачем так открывать какие-то дорогие бутики? Я не вижу смысла. Неужели мы думаем, что человек из другого сегмента специально поедет туда из другого района, если он может поехать куда-то поближе? Я думаю, что они в любом случае будут «двигать» арендаторов и сами двигаться в какую-то другую сторону.

Мы с Вами обсудили то, на что Вы обращаете внимание при выборе торгового центра. А в случае, если Вы уже начинаете работать с торговым центром, обсуждать договор, может, уже после открытия взаимодействовать с торговым центром, как Вы считаете, играют ли какую-то роль «межличностные» отношения между торговым центром и арендатором? Или это в большей степени унифицированные отношения без какой-то возможности просто взять и решить вопрос?

Это очень важно. Когда арендодатель идет на уступки это, конечно, хорошо. Человеческие качества все-таки больше решают, чем формальности. Бывает, при

обсуждении договора возникает очень много моментов. И есть такие торговые центры, которые, так сказать, официоз. Могу даже сходу назвать парочку в Москве. Конечно, играет. Быстрее договориться, быстрее открыться, сделать всё слаженно. Это гораздо лучше, чем когда начинаются какие-то непонятные истории... примеров миллион, но я не думаю, что имеет смысл их приводить. Это (межличностные отношения) большую роль играет, когда всё позитивно, всё быстро идет и быстро проходит «безболезненно», с последующим продолжением. Когда у арендатора какая-то проблема, он может спокойно прийти к арендодателю, они всё обсудили и всё решили, нежели чем начинать палки друг другу в колеса ставить. Это безусловно. Без этого никак.

Резюмируя наш разговор: Вы говорили о том, что Вы как представитель крупного арендатора, крупной сети обращаете внимание на расположение, то, как близко он находится около транспортных узлов, инфраструктуры. Вы обращаете внимание на то, насколько «намоленное» место, то есть на имидж торгового центра, на то, приходит ли в ТЦ Ваш сегмент и в каком количестве он приходит, также на других арендаторов, коммерческие условия, на пул арендаторов о отчасти на межличностные отношения уже на этапе работы с торговым центром. Скажите, пожалуйста, есть ли ещё что-то, какой-то другой фактор, который мы не назвали, который можно считать важным?

Я думаю, что это основное. Все федералы, да и в общем-то все арендаторы понимают, какую нишу они занимают и, исходя из этого, выбирают и локацию и прочее. Важно само расположение торгового центра. Это основные моменты, на которые все делают ставку, а больше ничего уже и не придумаешь.

Александр, большое спасибо за интервью.

Интервью 4

Роман, здравствуйте. Благодарю Вас за участие в этом интервью. Оно ляжет в основу исследования того, что делает торговые центры привлекательными для арендаторов. Пожалуйста, представьтесь и

расскажите, чем Вы занимаетесь в рамках процесса взаимодействия торговых центров с арендаторами.

Меня зовут Роман, и я являюсь руководителем департамента торговой недвижимости консалтинговой компании. В своей повседневной работе мы работаем с торговыми центрами и как управляющая компания (в собственности у которой есть ряд торговых центров) занимаемся текущей работой с арендаторами. Также мы занимаемся консалтинговой работой с заказчиками по их ТЦ, проводим коммерческие аудиты, оцениваем состав арендаторов, занимаемся брокериджем. В целом, маркетингом и продвижением торговых объектов.

Логично, что в ходе Вашей работы Вы много общаетесь с арендаторами и можете сказать, на что они обращают особое внимание, когда речь заходит о сотрудничестве с тем или иным торговым центром. Какие факторы, как Вам кажется, могут считаться наиболее важными для арендаторов?

Факторы можно разделить на «жесткие», которые арендатор не может при рассмотрении объектов как-то «двигать», и «гибкие», которые при условии, что собственник или управляющая компания идет навстречу арендаторам, могут быть «подвинуты». К первой категории «жестких» факторов относится предлагаемая площадь: если мы ищем какого-то якорного арендатора и, соответственно, предлагаем ему 100 квадратных метров, то он откажется от проекта и просто не будет его смотреть. «Жесткие» факторы по инженерным коммуникациям: например, касаясь общепита, для них необходимо понимание, что у них будет вода. То же относится и к услугам красоты, барбершопам. Наличие «мокрой точки» является важным фактором, определяющим то, войдут или они на объект или нет. «Жестким» фактором являются непосредственно технические помещения. С точки зрения высоты потолков это относится к операторам развлечений: кинотеатры, детские развлекательные центры не войдут в объект, где высота потолков ниже 6 метров, они просто физически туда не влезут. Поэтому какой бы ни был проект прекрасный им это не выгодно.

Есть факторы «гибкие». Для арендаторов в целом та же площадь 200-300 метров, если собственник может предложить какой-то диапазон, они могут

рассмотреть проект. Они в целом оценивают проект, то, как он выглядит, состав арендаторов. То есть для арендаторов каждой категории это важно, но, например, для фэшн-операторов это можно отнести к «жестким» стоп-факторам. Если мы предлагаем проект тому арендатору, который не вписывается в нашу концепцию, например, у нас есть районный ТЦ формата миддл-средний, средний-плюс, и мы рассылаем приглашения люксовым маркам, они скажут, что они этот проект рассматривать не будут, так как там нет их целевой аудитории. Поэтому для них это тоже является стоп-фактором, причем «жестким». Здесь уже сложно будет их переубедить и для этого придется менять всю концепцию торгового центра и проводить реброкеридж и заводить «тех» арендаторов. Это не совсем оправдано, да и не имеет смысла. Все-таки это районный торговый центр, который должен удовлетворять ежедневные потребности целевой аудитории. Соседи, состав арендаторов, концепция – это тоже важнейшие факторы, на которые смотрят.

Есть внешний и внутренний вид. Это какая-то отделка и визуальные характеристики галереи, освещение и так далее. Но это можно отнести к «гибким», «мягким» факторам, все-таки можно сделать ремонт, обновить освещение и так далее, поэтому если все не срывается да еще и это, то это тоже определенный стоп-фактор для ритейла. Ну, и смотрят трафик и посещаемость, так как это напрямую влияет на их товарооборот. Навигация, маркетинг, продвижение торгового центра, насколько он уделяет этому внимание. Вот это и основные факторы.

Вы затронули такой вопрос как наличие целевой аудитории арендатора ТЦ. А также вопрос общей посещаемости. Скажите, пожалуйста, по Вашему мнению, что для арендаторов важнее: общая посещаемость или посещаемость и доступ к торговому центру того сегмента, на который они работают?

Здесь всё зависит от сегмента арендатора. Поэтому для кого-то общая посещаемость это хорошо, для товаров импульсного спроса, для продуктов, мини-маркетов, табака и похожих форматов арендаторов. Для них общая посещаемость в плюсе. Но для специализированных магазинов, в том числе фэшн, для магазинов, которые торгуют электроникой (не только бытовой электроникой и техникой, но и специализированные магазины оборудования) для них важна именно целевая

аудитория. Целевая аудитория важна для развлечений. Может быть высокий трафик, но для них он будет «пустой» ... Поэтому в торговом центре важно предусматривать как одних, так и других.

Также Вы говорили и про позиционирование торгового центра. То есть можно сказать, что это тоже важный фактор. Например, у арендодателя всё хорошо, но есть определенные недочеты с формированием нужного имиджа. Можно ли это назвать стоп-фактором с точки зрения арендатора? Может ли это как-то повлиять на его решение о сотрудничестве с тем или иным ТЦ?

Нет, этот фактор тоже оказывает влияние. Он действительно может повлиять. Здесь многое зависит от управляющей компании, от собственника, от того, что они предпринимают, чтобы этот стереотип изменить, чтобы вызвать интерес у арендатора. Имидж объекта - у них в головах. По факту это директор по развитию и менеджер по развитию. Они что-то об объекте знают, например, что это плохой объект с плохим имиджем, но они не знают, что в этом объекте в связи с решением собственника разработали новую стратегию. И это важно всё донести и то, как это будет. То есть представить проект. Как он изменится, какой-то маркетинговый план показать. Донести всё это до арендаторов. Это не является «жестким» стоп-фактором и зависит от управляющей компании. Как она себя ведет, предпринимает ли какие-то усилия, чтобы поменять мнение об объекте. Важно донести информацию до арендатора и довести их до подписания договора аренды.

Замечательно. Не могли бы Вы также сказать, пожалуйста, на этапе обсуждения и подписания договора и на этапе работы в торговом центре играют ли какую-то роль «межличностные» отношения между арендатором и торговым центром? Или все-таки тут формальное общение? Могут ли «межличностные» отношения между арендатором и торговым центром способствовать успеху заинтересованных сторон?

Безусловно. Потому что договор договором, но отношения переговорные, межличностные, они и влияют, играют основную роль на этих этапах. В любом случае договор нужно согласовывать и подписывать, чтобы он в первую очередь защищал интересы ТЦ. Это нужно учитывать и прописывать. «Межличностные»

отношения, если они правильно выстроены, помогают ускорить процесс и подписания договора аренды, и упростить дальнейшую работу, когда договор уже подписан.

Спасибо Вам большое за ответы. Резюмируя сказанное: когда мы обсуждаем факторы, которые влияют на привлекательность ТЦ в сознании арендаторов, мы говорим об имидже торгового центра, его посещаемости, тому, посещает ли ТЦ важный арендатору сегмент, его внешний вид (фасадная часть, отделка помещений), состояние помещений, пул арендаторов и некоторые другие факторы. Скажите, пожалуйста, можете ли Вы что-то добавить или мы назвали всё, что важно?

Можно добавить арендную политику и состояние помещения, в котором оно будет передаваться. Арендная политика относится к первичным факторам, которые арендаторы используют для того, чтобы отсеивать проекты. Здесь важно найти баланс интересов. Арендатор не может платить больше того, что у него заложено в экономике, в минус он работать не будет. Отделка является вторичным фактором. При прочих равных он может оказаться важным при сравнении альтернатив.

Спасибо за участие в интервью.

Рад помочь.

В интервью жирным шрифтом выделены вопросы автора работы.

Приложение Ж

(обязательное)

Факторы, являющиеся важными для арендаторов, по мнению респондентов (качественное исследование)

Таблица Ж. 1 – Обобщение ответов респондентов о значимости атрибутов имиджа торговых центров в сознании арендаторов

Респондент	1	2	3	4
Роль	Директор по развитию сети	Директор по развитию сети	Ведущий специалист по работе с арендаторами	Руководитель департамента торговой недвижимости консалтинговой компании
Расположение	Упомянул	Не упомянул	Упомянула	Не упомянул
Посещаемость	Упомянул	Упомянул	Упомянула	Упомянул
Состояние помещения	Не упомянул	Упомянул	Упомянула	Упомянул
Имидж	Упомянул	Не упомянул	Упомянула	Упомянул
Организация работы	Не упомянул	Упомянул	Упомянула	Упомянул
Пул арендаторов	Упомянул	Не упомянул	Упомянула	Упомянул
Взаимодействие с арендаторами	Упомянул	Упомянул	Упомянула	Упомянул
Финансовые вопросы	Упомянул	Упомянул	Упомянула	Упомянул

Источник: составлено автором на основе проведенных интервью

Приложение И

(обязательное)

Пример опросного бланка для арендаторов**Опрос арендаторов ТЦ Универмаг «Московский»**

Добрый день, дорогой арендатор!

Универмаг «Московский» старается становиться лучше каждый день, чтобы привлекать больше покупателей. И для этого нам нужна Ваша помощь, ведь вместе мы можем добиться большего. Пожалуйста, пройдите этот опрос, чтобы мы могли лучше понимать, что для Вас является важным в торговых центрах и как Вы могли бы оценить Универмаг «Московский» по предложенным критериям. Ваши ответы могут в значительной мере повлиять на наши планы по развитию, поэтому, пожалуйста, отнеситесь к заполнению опроса со всей серьезностью.

Расшифровка критериев привлекательности торговых центров

Расположение торгового центра – пешая и транспортная доступность, наличие крупных транспортных узлов и объектов инфраструктуры.

Общая посещаемость торгового центра – общее количество посетителей торгового центра.

Посещаемость торгового центра «Вашими» покупателями – количество покупателей, которых можно считать Вашей целевой аудиторией, теми, кто является Вашими покупателями.

Имидж торгового центра – совокупность «знаковости» торгового центра, его позиционирования, репутации и ассоциаций, связанных с ним.

Внешний вид здания торгового центра – внешний вид здания ТЦ, его фасада и уличного пространства.

Состояние торгового зала ТЦ – внешний вид торгового зала, зон общего пользования, их чистота, «положительная атмосфера торгового зала», его зонирование и удобство навигации.

Взаимодействие ТЦ с арендаторами – как взаимодействия в медиа-сфере (например, в социальных сетях), так и при «межличностном» общении между ТЦ и арендатором.

Пул арендаторов торгового центра – «набор» арендаторов торгового центра, как с точки зрения полноты представленных категорий, так и с точки зрения их «качества».

Оценка критериев привлекательности торговых центров

Насколько для Вас, как для арендатора, важны следующие критерии (обведите нужный ответ; 1 – минимальная оценка, то есть критерий, по Вашему мнению, совсем не важен, а 5 – максимальная, то есть фактор является одним из ключевых):

Расположение торгового центра:	1	2	3	4	5
Общая посещаемость торгового центра:	1	2	3	4	5
Посещаемость ТЦ «Вашими» покупателями:	1	2	3	4	5
Имидж торгового центра:	1	2	3	4	5
Внешний вид здания торгового центра:	1	2	3	4	5
Состояние торгового зала ТЦ:	1	2	3	4	5
Взаимодействие ТЦ с арендаторами:	1	2	3	4	5
Пул арендаторов торгового центра:	1	2	3	4	5

Продолжение опроса на обратной стороне

Оценка отдельных критериев применительно к Универмагу «Московский»

Как бы Вы оценили Универмаг «Московский» по следующим критериям (обведите нужный ответ; 1 – минимальная оценка, 5 – максимальная оценка):

Расположение торгового центра:	1	2	3	4	5
Общая посещаемость торгового центра:	1	2	3	4	5
Посещаемость ТЦ «Вашими» покупателями:	1	2	3	4	5

Имидж торгового центра:	1	2	3	4	5
Внешний вид здания торгового центра:	1	2	3	4	5
Состояние торгового зала ТЦ:	1	2	3	4	5
Взаимодействие ТЦ с арендаторами:	1	2	3	4	5
Пул арендаторов торгового центра:	1	2	3	4	5

Контактные данные арендатора

Название Вашей организации _____

Контактный номер телефона _____

Электронная почта для обратной связи _____

Если у Вас есть какие-то другие комментарии или Вы хотите пояснить некоторые Ваши ответы, то Вы можете написать на электронную почту arenda@univermoscow.ru с пометкой «комментарии по опросу» в теме письма.

Благодарим Вас за участие в опросе арендаторов Универмага «Московский». Ваш отзыв учитывается и может оказать значительное влияние на наши планы по развитию Универмага.

Вы можете передать заполненный бланк администраторам торгового зала (1 этаж, помещение администраторов около лифта) или сотрудникам договорно-правового отдела (5 этаж, офис 519). Просьба сделать это до 16 марта 2021 включительно.

С уважением,

Администрация Универмага «Московский»

Приложение К
(рекомендуемое)

Особенности представителей контуров покупателей и арендаторов

Таблица К. 1 – Особенности представителей контуров покупателей и арендаторов

Параметры сравнения	Контур арендаторов	Контур покупателей
Тип спроса	Вторичный спрос, зависящий от популярности ТЦ у покупателей	Первичный спрос, напрямую влияет на спрос арендаторов на услуги торгового центра
Особенности принятия решений	В принятии решения о сотрудничестве может быть задействовано большое количество людей	Покупатели могут принимать решения о потреблении услуг ТЦ быстро, не анализируя большое количество факторов
Требовательность	Арендаторы предъявляют высокие требования к качеству предоставляемых услуг и стоимости их предоставления	Покупатели не столь требовательны к услугам ТЦ, но имеют больше возможностей по «переключению» на другие ТЦ
Возможность индивидуальной кастомизации продукта	При ведении переговоров с арендаторами нужно быть готовым к тому, что изначальное предложение придется изменить для повышения его привлекательности в сознании арендаторов	Большие потоки покупателей ограничивают возможность индивидуальной кастомизации продукта
Больше всего влияет на успех во взаимодействии с представителями контура	Деловая репутация и рекомендации действующих и/или бывших арендаторов	Имидж в сознании покупателей, реклама и рекомендации других покупателей

Источник: составлено на основе анализа различий B2B и B2C потребителей и адаптации их для отрасли торговых центров

Приложение Л
(рекомендуемое)

Особенности работы с контурами покупателей и арендаторов

Таблица Л. 1 – Особенности работы с контурами покупателей и арендаторов

Контур арендаторов	Контур покупателей
- ТЦ и арендаторы взаимодействуют друг с другом каждый день, поэтому важно организовать эффективную систему коммуникаций; - Разные задачи требуют разного количества времени на выполнение, поэтому крайне важен эффективный тайм-менеджмент; - Все договоренности между сторонами необходимо фиксировать, однако персонализированные отношения также важны; - Необходимость комплексно подходить к решению возникающих вопросов и стараться следовать выбранной стратегии компании.	- Важно таргетировать несколько сегментов покупателей для создания устойчивого ядра посещаемости, но не пытаться охватить все сегменты; - Возможности общения с покупателями стоит искать в интернете; - Необходимо уделять внимание деталям, кажущимся малозначительными; - Важно стимулировать рекомендации, улучшая услуги.

Источник: составлено на основе профессионального опыта и устоявшейся деловой практики

Приложение М

(рекомендуемое)

База результатов исследования предпочтений покупателей 2024

Таблица М. 1 – База результатов ответов респондентов (оценка атрибутов имиджа; 2024)

Атрибут имиджа	Количество респондентов оценивших атрибуты на оценку				
	«1»	«2»	«3»	«4»	«5»
Чистота	0	3	12	91	329
Расположение	1	0	11	63	360
Приветливость персонала	1	3	19	122	290
Соотношение цена-качество	2	15	98	139	181
Отсутствие очередей	2	2	9	105	317
Безопасность	1	5	22	126	281
Можно купить все в одном месте	3	8	63	110	251
Атмосфера	4	13	35	86	297
Рестораны	1	0	11	63	360

Источник: составлено в ходе написания работы

Приложение Н

(рекомендуемое)

Преимущества и недостатки двух типов систем лояльности

Таблица Н. 1 – Преимущества и недостатки двух типов систем лояльности

Параметры сравнения	Классические программы лояльности	Программы лояльности на основе приложений
Требуется ли приложение	Нет	Да
Как влияет на другие стороны работы торгового центра	Почти никак кроме стимулирования сбыта	В зависимости от сложности программы лояльности может влиять на другие стороны работы торгового центра, предоставляя больше информации о поведении покупателей
Количество способов взаимодействия	Один способ взаимодействия	Множество способов взаимодействия
Скорость получения и обработки информации о покупателях	Средняя (требуется время для обработки данных)	Очень высокая (данные моментально обрабатываются)
Распространенность в отрасли	Распространены	Не распространены
Тип связи с покупателем	Взаимодействия время от времени	Сильная связь

Источник: составлено на основе проведенного в третьей главе анализа

Приложение П
(рекомендуемое)

Обобщение действия администрации ТЦ в рамках "Пути потенциального арендатора"

Таблица П. 1 – Путь потенциального арендатора: характеристика арендаторов на разных этапах и рекомендуемые действия с этими арендаторами (для администраций торговых центров)

Этап	Характеристика арендатора на выбранном этапе	Действия, которые необходимо предпринять сотрудникам ТЦ
А	Знает о существовании ТЦ, однако не знает о том, что есть возможность открытия подразделения в нем	Сообщить о возможности открытия в торговом центре своего подразделения
В	В целом, заинтересован в открытии подразделения в ТЦ, но не знает, какие помещения есть в наличие	Предоставить информацию о возможных помещениях, договориться о показе, провести его, уточнить, когда можно будет получить обратную связь
С	Заинтересовался показанными помещениями, ожидает конкретной информации об условиях аренды	Сообщить все условия аренды и регулярно общаться с представителями арендатора (нередко сотрудники арендатора рассматривают несколько мест для размещения и могут о некоторых забыть)
Д	Арендатор обладает всей необходимой информацией для принятия решения об открытии	Инициировать переговорный процесс
Е	Арендатор и администрация торгового центра находятся в стадии переговоров	Участвовать в процессе переговоров
F	Арендатор не заинтересовался возможностью открытия в выбранном ТЦ	Сохранить контактные данные и связаться, когда мнение арендатора может измениться
G	Арендатору не подходят предложенные помещения	Уточнить, что именно не устраивает, сохранить контактные данные, чтобы связаться, когда помещение с необходимыми характеристиками освободится
Н	Арендатора не устроили предложенные условия	В зависимости от ситуации либо скорректировать предложенные условия, либо сохранить контактные данные арендатора, чтобы связаться с ним позднее, когда позиция по вопросы открытия может измениться

Этап	Характеристика арендатора на выбранном этапе	Действия, которые необходимо предпринять сотрудникам ТЦ
I	Переговоры прошли неудачно, арендатор отказался от открытия своего подразделения в торговом центре	Сохранить контактные данные, чтобы возобновить предметный разговор позже

Источник: составлено в ходе написания работы