

УДК 338:48(477)

О.В.ЧУПИЛКО

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М.Бекетова*

## **АНАЛІЗ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВИХ ПОКАЗНИКІВ ТОРГІВЕЛЬНО-РОЗВАЖАЛЬНОГО ЦЕНТРУ**

Проаналізовано досвід функціонування вітчизняних торгівельно-розважальних центрів (ТРЦ). Обґрунтована необхідність розробки та впровадження в практику системи маркетингових показників торгівельно-розважального центру. Ідея базується на системі збалансованих показників та передбачає групування останніх відповідно до конкретних задач та цілей компанії, в управлінні якої перебуває торгівельно-розважальний центр.

Проанализирован опыт функционирования отечественных торгово-развлекательных центров (ТРЦ). Обоснована необходимость разработки и внедрения в практику системы маркетинговых показателей торгово-развлекательного центра. Идея базируется на системе сбалансированных показателей и предполагает группировку последних согласно конкретным задач и целей компании, в управлении которой находится торгово-развлекательный центр.

The experience of functioning of local shopping centers (TC). The necessity of developing and putting into practice of marketing indicators shopping center. The idea is based on the Balanced Scorecard and the latter involves grouping according to specific objectives and goals of the company, which is managing shopping center.

*Ключові слова:* торгівельно-розважальний центр, збалансовані маркетингові показники, маркетингово-інформаційна система, розвиток, конкуренція.

Актуальність даної теми полягає в тому, що в сьогоденнішніх не-прогнозованих умовах подальшого розвитку ринку професійного ритейлу, розробка та впровадження маркетингово-інформаційної системи (МІС) або власної системи маркетингових показників об'єктів, що знаходяться в управлінні компанії, набуває виключного значення в діагностиці стану ринку, а відтак і можливості ефективного управління торгівельним об'єктом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій [1-3] виявив, що окремі аспекти теорії та практики розробки успішного застосування маркетингових показників та комплексу маркетингово-інформаційної системи для підвищення економічного ефекту діяльності професійного торгівельно-розважального центру (ТРЦ), теоретичні та практичні проблеми організації управління розглядаються у працях вітчизняних та зарубіжних науковців.

Практика функціонування та розвитку ринку професійного торгового ритейлу останнім часом, показала, що найефективніший спосіб управління торгівельним центром – це співпраця з компанією, яка бере на себе обов'язки по управлінню та експлуатації торгівельно-

розважальним центром. Основні завдання, які вирішує управлінська структура полягають в управлінні орендаторами ТРЦ, управлінні фінансовими потоками, розробці маркетингової політики та власне вирішенні всіх питань, що стосуються експлуатації будівлі ТРЦ. Але досвід функціонування ряду керуючих компаній на ринку України свідчить про необхідність вибору виваженої та раціональної політики управління, особливо в сьогоденних кризових умовах функціонування ринку професійних торговельних центрів. Тому постає питання підвищення ефективності управління торговельним центром, що б дозволило своєчасно діагностувати та реагувати на нові тенденції ринку. Досягнення такого високого рівня управління можливо з допомогою розробки та впровадження в практику системи маркетингових показників торговельно-розважального центру.

Американський економіст Р. Пейзер зазначає, що «проблема, з якою зіштовхуються більшість торговельних центрів після відкриття – це розробка і реалізація успішного маркетингового плану, який повинен бути побудований на реальних показниках діяльності» [1]. П. Андерхіл визначає, що основою маркетингових показників торговельних центрів повинна бути їх здатність відслідковувати основні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища та ринкову позицію торговельно-розважального центру [2].

А. Ванчугов висловлює думку про необхідність впровадження для кожного окремого торговельного центру свою власну систему маркетингових показників, яка би дозволила відслідковувати найбільш важливі для даного центру моменти, адже в кожного є свої слабкі і сильні сторони, моніторинг стану яких дозволить успішно балансувати на ринку і вчасно реагувати на будь-які зміни [3].

Відповідно до вищесказаного, виникає об'єктивна необхідність в розробці комплексу маркетингових показників, які б дозволяли комплексно відслідковувати та діагностувати ринкову позицію торговельно-розважального центру, а також виявити взаємозв'язок між цілями керуючої компанії та необхідністю впровадження згаданого комплексу маркетингових показників.

Для ефективної побудови системи маркетингових показників ТРЦ, необхідно виділити основні об'єкти, що підлягатимуть аналізу та які справляють визначальний вплив на функціонування [4].

Такими об'єктами є:

- потенційні покупці товарів чи послуг ТРЦ;
- орендатори ТРЦ;
- конкуренти ТРЦ;
- інфраструктура ТРЦ.

В цілому, поверхово аналізуючи систему об'єктів маркетингово-інформаційної системи компанії, що управляє торгівельно-розважальним центром, варто відмітити, що вона не має суттєвих відмінностей від МІС будь-якого іншого підприємства та формується у відповідності до цілей та задач керуючої компанії. Єдина відмінність в тому, що орендатори виступають і як канали розподілу (у випадку, коли покупець йде до ТРЦ, знаючи, що тут представлений асортимент товарів, що його цікавить) і як товар (коли покупець йде в ТРЦ до визначено орендатора), що відповідно справляє вагомий вплив на набір маркетингових показників по відношенню до орендарів [5].

Традиційно, завдання МІС керуючої компанії, класифікують в залежності від періодичності їх виконання на: задачі, які необхідно вирішити на етапі впровадження МІС та періодично моніторити їх стан не частіше 1-2 раз в рік, та задачі, які вимагають постійної уваги зі сторони спеціалістів компанії, що керує ТРЦ [6].

До першої групи відносяться:

1. Виявлення об'єктів МІС та джерел отримання інформації по кожному об'єкту (залежно від цілей та маркетингового бюджету керуючої компанії).

2. Визначення маркетингових показників та моделей аналізу інформації, відносно обраних об'єктів МІС.

3. Збір інформації в розрізі об'єктів МІС. Залежно від об'єкту МІС та методу збору інформації, дана задача може вирішуватись щоденно (моніторинг новин) або з певною періодичністю (наприклад, дослідження думок відвідувачів ТРЦ – 1 раз в квартал).

4. Обробка отриманої інформації (первинний аналіз та перевірка на достовірність).

5. Співставлення отриманої інформації з тією, що вже отримана в рамках маркетингової системи показників, включення її в процес аналізу.

6. Регулярний аналіз тенденцій цільового ринку ТРЦ та моделювання ситуацій, необхідних для прийняття управлінських рішень (наприклад, розрахунок ємності ринку та аналіз уподобань цільової аудиторії при виборі нового якірного орендатора, визначення ефективності рекламної компанії тощо) [7].

*Охват цільового ринку ТРЦ:*

1. Границі цільового ринку ТРЦ (на основі даних про місце проживання цільової аудиторії, що проживають в межах цільового ринку) з деталізацією по ключовим орендарам.

2. Чисельність та структура цільової аудиторії ТРЦ (жителі, що працюють, відпочивають, відвідують конкурентів в межах цільового

ринку ТРЦ).

3. Структура цільової аудиторії, що проживає в межах цільового ринку ТРЦ по зонам доступності.

*Ринкові позиції торгівельно-розважального центру:*

1. Потенційна ємність цільового ринку ТРЦ з деталізацією по товарам та послугам, що в ньому пропонуються (об'єм ринку в ситуації, коли всі представники цільової аудиторії торгівельно-розважального центру при даному рівні споживання будуть здійснювати купівлю товарів та послуг, розміщених в границях цільового ринку ТРЦ).

2. Реалізована ємність цільового ринку ТРЦ з деталізацією за товарами та послугами, що в ньому пропонуються (об'єм ринку в даній (на теперішній момент) ситуації при даному рівні споживання).

3. Частка покупок цільової аудиторії в ТРЦ. Частка представників цільової аудиторії, що володіють певною інформацією про ТРЦ.

4. Частка представників цільової аудиторії, що відвідували ТРЦ хоча б один раз з моменту відкриття (рівень проникнення ТРЦ).

5. Частка представників цільової аудиторії, що відвідували ТРЦ хоча б один раз за минулий квартал.

6. Частка лояльних до торгівельно-розважального центру представників цільової аудиторії (неодноразово відвідують ТРЦ, задоволені пропозицією товарів та послуг, сервісом, готових рекомендувати друзям/колегам).

7. Частка активних пропагандистів ТРЦ, які готові рекомендувати центр друзям/колегам. Характеристика структури цільової аудиторії ТРЦ, відношення до ТРЦ.

8. Середня кількість відвідувачів в день залежно від часу, дня тижня, пори року.

9. Частка представників цільової аудиторії в структурі відвідувачів ТРЦ (відповідно до соціально-демографічних та територіальних характеристик).

10. Структура цільової аудиторії ТРЦ за соціально-демографічними характеристиками та стилю життя (з деталізацією по жителях, що працюють, відпочивають та відвідувачів конкурентів в границях цільового ринку ТРЦ).

11. Частка покупців по відношенню до загальної кількості відвідувачів ТРЦ.

12. Характеристики відвідування ТРЦ: цілі, частота, частота здійснення покупок, тривалість відвідування ТРЦ, середній чек при відвідування ТРЦ залежно від часу, дня тижня, пори року.

13. Задоволеність цільової аудиторії роботою ТРЦ за ключовими характеристиками, на основі яких формується думка про ТЦ (ширина

та глибина асортименту товарів та послуг, наявність додаткових послуг, якість обслуговування, співвідношення ціни та якості товарів, що пропонуються, зручність відвідування, безпека, комфорт тощо).

14. Причини вибору ТРЦ для відпочинку та здійснення покупок цільовою аудиторією, констатація зауважень до роботи ТРЦ.

15. Причини відмови представників цільової аудиторії від відвідування ТЦ для відпочинку та здійснення покупок за досліджуваний період.

*Оцінка роботи орендаторів ТРЦ:*

1. Ефективність роботи ключових орендаторів (хто формує потік відвідувачів, частки в обороті ТРЦ, відношення виручки з 1 м<sup>2</sup> до середньогалузевого показника тощо).

2. Характеристика маркетингових та рекламних кампанії (бюджети, методи просування, методи стимулювання продажів, ефективність).

3. Задоволеність цільовою аудиторією ТРЦ роботою конкретних орендаторів (оцінка якості обслуговування).

4. Задоволеність орендаторів елементами маркетингової політики керуючої компанії (маркетингові, компанії, ціноутворення, сервіс тощо).

5. Для потенційних орендаторів: наявність та характеристика листа очікувань від орендаторів та детальна інформація про кожну компанію, включаючи: вимоги до площі магазину, місце розташування в ТРЦ, інженерним комунікаціям та потужностям, інфраструктури тощо).

*Дані про ключових конкурентів:*

1. Торгівельно-розважальні центри конкурентів, які відвідує цільова аудиторія покупців.

2. Частка ринку ТРЦ конкурентів по кількості відвідувань (у % від загального обсягу відвідувань представниками цільової аудиторії за досліджуваний період).

3. Інформація про ключових конкурентів: а) характеристики відвідування торговельно-розважального центру конкурента; б) задоволеність цільовою аудиторією роботою конкурента по ключовим характеристикам, на основі яких формується думка про ТРЦ; в) причини вибору ТРЦ конкурента для відпочинку та здійснення покупок цільовою аудиторією; г) наявність / відсутність товарів та послуг, що користуються попитом у цільової аудиторії в ТРЦ конкурента ти відсутніх в досліджуваному ТРЦ; д) характеристика маркетингової та рекламних кампаній керуючої компанії та орендаторів ТРЦ конкурентів.

Як бачимо, вибір маркетингових показників, незважаючи на від-

носну простоту, являється важливим етапом формування маркетингово-інформаційної системи компанії, в управлінні якої перебуває торгівельно-розважальний центр. Причина в тому, що в силу зростання конкурентної ситуації, кількість об'єктів, що потребують уваги та аналізу з боку керуючої компанії, буде постійно збільшуватись і вже на початковій стадії необхідно передбачити можливість формування деякої бази інформації, яка в майбутньому дозволить проводити необхідний аналіз для прийняття рішень.

У деяких випадках, інформація може бути зібрана і по мірі необхідності, а в інших випадках намагання проаналізувати певні характеристики постфактум не видається можливим.

Основна ціль впровадження системи маркетингових показників торгівельно-розважального центру полягає в можливості здійснення своєчасних превентивних заходів по формуванню та підтримці стійких конкурентних переваг та оптимізації маркетингових зусиль керуючої компанії та орендаторів для формування синергетичного ефекту від маркетингових акцій та досягнення ефекту масштабу при роботі з каналами просування.

1. Профессиональный девелопмент недвижимости. Руководство ULI по ведению бизнеса / [Р.Б. Пейзер, А.Б. Фрей, К.Бэк, Ф.Х. Спик и др.]. – [2-е изд.]. – М.: ГМП «Первая образцовая типография», 2007. – 450 с.

2. Андерхилл П. Место действия – торговый центр / Пако Андерхилл. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 311 с.

3. Девелопмент торговой недвижимости в России / [Кульц К., Матюшина Т., Панфилов А., Сухов А., Афраймович М., Ванчугов А., Забродин В.]. – М.: MALL Publishing house, 2007. – 410 с.

4. Канаян А. Проектирование магазинов и торговых центров / А. Канаян, Р. Канаян, А. Канаян. – М.: Юнион-Стандарт Консалтинг, 2005. – 214 с.

5. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.

6. Касьянова Н.В. Оцінка ефективності стратегічного управління підприємством / Н.В. Касьянова // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» Проблеми економіки та управління. – 2008. – № 628. – С. 534-539.

7. Данько Т.П. Управление маркетингом: уч. пос. / Т.П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 280 с.

*Отримано 18.09.2013*