



ЛАПИЦКАЯ Лариса Владимировна

Кандидат экономических наук, доцент, директор по маркетингу

Агентство «Рандеву»

432071, РФ, г. Ульяновск, ул. Островского, 58

Контактный телефон: (8422) 26-20-24

e-mail: lapitzkavalv@mail.ru

ФЕДОРОВ Андрей Игоревич

Аспирант кафедры управления

Ульяновский государственный университет

432017, РФ, г. Ульяновск, ул. Л. Толстого, 42

Контактный телефон: (8422) 32-06-97

e-mail: versbovsky@ya.ru



Диагностика конкурентных преимуществ торговых центров в регионе

Использование предприятием своих конкурентных преимуществ является эффективным способом борьбы за лидерство в различных направлениях бизнеса. Знание конкурентных преимуществ необходимо для разработки стратегии развития организации, повышения конкурентоспособности. Анализ литературных источников обозначил причинно-следственную зависимость понятий «конкурентные преимущества» и «конкурентоспособность». На основе исследования существующих подходов к определению «конкурентные преимущества» сформулировано авторское обобщенное понятие. В статье обосновывается необходимость конкурентного анализа для разработки стратегии развития торговых центров; определены особенности выявления конкурентных преимуществ торговых центров, сформирована методология их оценки; разработаны проект исследования торговых центров г. Ульяновска и рекомендации по совершенствованию их деятельности.

JEL classification: M30, M31

Ключевые слова: конкуренция; конкурентный анализ; конкурентное преимущество; конкурентоспособность; торговый центр.

Развитие и эффективное функционирование предприятий в условиях глобализации и ужесточающейся конкурентной борьбы возможно исключительно при высоком уровне конкурентоспособности. Конкурентоспособность – это способность производителей конкурировать со своими соперниками, осуществляющими деятельность на аналогичных сегментах рынка, степень преимущества предприятия по сравнению с конкурентами.

Конкурентоспособность является результатом, фиксирующим наличие конкурентных преимуществ (КП). Таким образом, КП есть эксклюзивная ценность, которой обладает организация и которая обеспечивает ей превосходство над конкурентами. Следовательно, источником конкурентоспособности становятся непосредственно конкурентные преимущества [2; 5].

Исследование представленных в литературе подходов к определению КП позволило нам сформулировать искомое определение КП предприятия [1. С. 48–49; 3. С. 272;

8; 11. С. 127–130]. Под КП компании следует понимать существующие на данный момент уникальные активы, особую компетентность предприятия в сфере рассматриваемого бизнеса, обеспечивающую превосходство над конкурентами в экономической, технической, организационной и других областях деятельности. Конкурентные преимущества носят относительный характер и выявляются только в сравнении с конкурентами. Чем больше видов КП имеет организация, тем выше ее конкурентоспособность. Для достижения обозначенных преимуществ необходимо постоянно повышать профессиональный уровень управления и создавать новые конкурентные преимущества [10].

Развитие рынка коммерческой недвижимости и масштабное строительство современных торговых центров (ТЦ) началось в г. Ульяновске сравнительно недавно. Несмотря на то, что темпы строительства торговых центров там ниже, чем в крупных городах России, на региональном рынке торговой недвижимости разворачивается жесткая конкурентная борьба. Это связано с такими особенностями коммерческой недвижимости г. Ульяновска, как значительное число ТЦ идентичной концепции, неравномерное распределение ТЦ по районам города и концентрация их в непосредственной близости друг от друга.

В связи с невысоким уровнем доходов населения города конкурентная борьба ведется за каждого потребителя. Подобная активность управляющих компаний приводит к необходимости анализа конкурентов и выявлению КП существующих ТЦ. Следует отметить, что в современной экономической литературе уделено немало внимания анализу деятельности торговых центров с целью выявления их конкурентоспособности, однако некоторые аспекты такого направления конкурентного анализа, как выявление конкурентных преимуществ, рассматриваются недостаточно глубоко и требуют дальнейшего изучения [13; 14].

При оценке КП грамотная классификация ТЦ является важным этапом формирования списка конкурентов. К. Канаян предлагает классифицировать ТЦ по нескольким направлениям: место расположения; зона действия; радиус охвата; размер площади, сдаваемой в аренду; объемно-планировочные характеристики [6. С. 321–325]. Ориентируясь на такую классификацию, объектами диагностики конкурентных преимуществ мы выбрали ведущие торговые центры г. Ульяновска – «Аквामолл», «Пушкаревское кольцо», «Версаль», «Сити» и «Амарант».

Во всех обозначенных ТЦ представлен широкий ассортимент одежды и обуви, спортивных товаров, цифровой и мобильной электроники, компьютерной техники, ювелирных изделий от международных брендов. В ТЦ «Аквामолл», «Пушкаревское кольцо» и «Версаль» есть крупные кинотеатры, площадки для семейного отдыха, детские игровые центры, фуд-корты, рестораны и кафе. ТЦ «Амарант» и «Сити» в большей степени ориентированы на торговлю, а места развлечений занимают небольшую часть их территории. Рассмотренные ТЦ имеют собственную уникальную инфраструктуру и оригинальную концепцию.

ТЦ «Аквामолл» и «Пушкаревское кольцо» – это современные торговые центры, расположенные на главной транспортной развязке города, которая соединяет три крупнейших района и выполняет функцию основного транспортного коридора г. Ульяновска. ТЦ «Версаль», «Амарант» и «Сити» находятся недалеко друг от друга и в самом центре города, в зоне интенсивного транспортного и потребительского потока.

А. Р. Кашапова отмечает, что определение и обеспечение конкурентоспособности ТЦ должны основываться на комплексе маркетинга, направленного на потребителя, так как именно конечный потребитель признает наличие или отсутствие КП [7. С. 12–13]. Таким образом, для выявления КП торговых центров необходимо обозначить параметры оценки конкурентных преимуществ, представляющие интерес для посетителей ТЦ и понятные покупателям.

Для формирования оптимального перечня показателей нами была исследована специализированная литература. В журнале «Российская недвижимость» в 2007 г. был опубликован отчет маркетингового аудита торговых центров. К наиболее распространенному перечню показателей конкурентоспособности торгового центра эксперты отнесли расположение, инфраструктуру, оформление, обслуживание и грамотный подбор арендаторов¹.

И. Ш. Дзахмишева предлагает оценивать предприятие розничной торговли по пяти комплексным показателям конкурентоспособности: качество товаров, рациональность ассортимента, культура обслуживания, условия обслуживания, доступность услуги [4]. И. С. Метелев считает целесообразным оценивать конкурентные позиции розничной торговой организации по влияющим на них факторам: размещение предприятия, рекламная активность, ценовая политика, имидж предприятия, ассортимент реализуемой продукции [12]. А. М. Русских касается нескольких предложенных параметров, однако уточняет часть показателей, формируя следующие характеристики ТЦ: широкий спектр ассортиментных групп товаров и услуг; высокое качество обслуживания; грамотная ценовая политика; частота скидок и акций; местоположение торгового центра; организация пешеходных потоков вблизи торгового центра; обеспечение близости торгового центра к торговым зданиям, центрам отдыха; организация стоянок автомашин [14].

Отметим, что не все рассмотренные показатели конкурентоспособности предприятия розничной торговли применимы к диагностике конкурентных преимуществ ТЦ. В соответствии с обозначенной нами позицией ориентации на комплекс маркетинга потребителей, на основе адаптации предложенных подходов к сфере ТЦ были выявлены одиннадцать основных параметров.

Широкий ассортимент товаров позволяет посетителям ТЦ найти все необходимые им товары в одном месте. Если в ТЦ представлен узкий ассортимент, он будет интересен небольшому числу покупателей. Отдельно от ассортимента следует оценивать *наличие известных брендов* (якорных арендаторов), так как широкий ассортимент товаров сам по себе не способен привлечь покупателей.

Современные ТЦ часто являются объектами семейного отдыха и досуга, поэтому в ТЦ значительную долю занимает развлекательная составляющая. Таким образом, необходимо оценить такой показатель, как *широкий выбор развлечений* (кинотеатры, боулинги, фитнес-клубы, бильярд, детские игровые комнаты и комплексы). Потребителям необходимо место в ТЦ, где можно перекусить и отдохнуть после совершения покупок (кафе, ресторан и т. д.), поэтому выделим и такой параметр, как *наличие зоны фуд-корта*.

Качественное обслуживание покупателей является залогом успешного функционирования ТЦ на рынке, поэтому параметр *уровень обслуживания* необходим при оценке КП. По нашему мнению, следует оценивать и внутреннее пространство ТЦ, обозначив его как *приятный и удобный интерьер*, поскольку чувство комфорта немаловажно для потребителя при совершении покупок.

Чтобы заполнить ТЦ покупателями, важно предложить им доступные цены и соответствие их качеству представленных товаров. Для оценки данного параметра потребителем мы обозначили его как *отношение к ценам*. Дополнительно к использованию прямых носителей рекламы для продвижения на рынке задействуется арсенал различных акций и специальных мероприятий, поэтому мы выделили показатель *активное предложение разнообразных акций, скидок, распродаж*. Кроме этого, для привлечения покупателей ТЦ должен иметь положительный имидж и репутацию [9. С. 275]. Данная характеристика зависит от многих факторов, однако ее следует оценивать отдельно как параметр *репутация ТЦ*.

¹ Маркетинговый аудит торговых центров – 2007 // ИА «Российская недвижимость». Режим доступа: <http://www.rn.ru/node/7110>.

Существенной характеристикой ТЦ является его *местоположение*. Очень важно, обладает ли ТЦ пешеходной и транспортной доступностью, расположен в центре города, в жилом районе или за городом, имеются ли рядом остановки общественного транспорта и маршрутных такси. Автомобилисты более требовательны и при отсутствии комфортабельной и вместительной парковки могут отказаться от посещения магазина. Поэтому в систему параметров для проведения ТЦ мы включили *парковку*.

В зависимости от используемого метода маркетингового исследования применяются различные технологии построения схем и матриц, позволяющие выявить КП. В качестве метода исследования нами был выбран опрос посетителей ТЦ. На основе изученных технологий выявления КП торговых центров была разработана анкета, состоящая из шести блоков вопросов.

1. Частота посещения ТЦ – фильтрующий вопрос, так как в дальнейшем опросе участвуют только те респонденты, которые посещают ТЦ не реже одного раза в полгода. Выяснилось, что большинство опрошенных посещают ТЦ один–три раза в месяц; на втором месте посещения один–два раза в неделю; 11% респондентов посещают ТЦ один–два раза в три месяца; 9% – один–два раза в полгода; всего 5% опрошенных посещают ТЦ три–семь раз в неделю.

2. Социально-демографические характеристики респондента, необходимые для понимания портрета потенциального потребителя: пол, возраст, образование, статус, уровень доходов, район проживания. Выяснилось, что по полу наиболее часто ТЦ посещают женщины; по статусу – студенты; по возрасту – молодежь, поэтому большинство опрошенных составили данные категории респондентов. Было опрошено 70% женщин и 30% мужчин, в том числе 70% в возрасте до 35 лет и 30% в возрасте от 36 лет; в состав опрошенных вошли жители всех районов г. Ульяновска. Таким образом, данный блок вопросов помогает определить не только зависимость посещаемости ТЦ от пола, возраста, образования, статуса и уровня доходов, но и связь выбора и посещаемости ТЦ с районом проживания.

3. Выбор респондентом ТЦ для посещения позволяет косвенно судить о наличии и степени его КП. Наиболее часто респонденты выбирают ТЦ «Аквामолл», на втором месте ТЦ «Версаль», на третьем месте ТЦ «Пушкаревское кольцо». В ТЦ «Амарант» респонденты бывают реже, последнее место по посещаемости занял ТЦ «Сити».

Следует отметить, что посещаемость тех или иных ТЦ во многом зависит от района проживания. ТЦ «Аквामолл», «Версаль» и «Пушкаревское кольцо» довольно часто посещают жители всех районов города, а ТЦ «Сити» и «Амарант» значительно реже, несмотря на то, что они находятся в центральной части города. Жители Заволжского района чаще всего бывают в ТЦ «Самолет», «Аквामолл» и «Версаль», жители других районов в ТЦ «Аквамолл», «Пушкаревское кольцо» и «Версаль».

4. Оценка респондентами значимости выделенных характеристик ТЦ с помощью ранжирования. Данный опрос позволяет выявить наиболее важные критерии выбора ТЦ и определить, на улучшении каких характеристик управляющей компании в дальнейшем следует концентрировать усилия.

Наиболее значимыми с точки зрения привлекательности для потребителей оказались такие параметры, как *ассортимент товаров, местоположение ТЦ и уровень цен*.

Уровень обслуживания, наличие известных брендов, наличие акций, скидок и распродаж менее значимы, однако выполняют роль необходимого дополнения, способного укрепить желание потенциального потребителя обратить внимание на конкретный ТЦ.

Показатели, не связанные непосредственно с процессом покупки, получили минимальные коэффициенты значимости. К таким параметрам потребители отнесли *наличие фуд-корта, кафе, ресторана, мест для развлечений, парковки, приятный и удобный интерьер, репутацию*. В соответствии со значимостью для большинства респондентов была определена весомость каждого показателя.

5. Непосредственное выявление конкурентных преимуществ с помощью оценки каждой характеристики пяти ТЦ по десятибалльной шкале.

В табл. 1 приведены средние и взвешенные оценки показателей. Самый высокий балл по определенному параметру говорит о наличии КП, самый низкий о конкурентных недостатках.

Самые высокие оценки получил ТЦ «Аквामолл», средние – ТЦ «Версаль» и «Пушкаревское кольцо»; низкие – ТЦ «Амарант»; минимальные – ТЦ «Сити». В результате были определены конкурентные преимущества и конкурентные недостатки каждого ТЦ (табл. 2). Следует отметить, что ТЦ «Сити» и «Амарант» по многим параметрам оцениваются респондентами одинаково. ТЦ «Аквामолл» и «Пушкаревское кольцо» по двум параметрам получили практически равные оценки, что не позволяет выделить КП только одного из них.

6. Открытые вопросы о том, что нравится или не нравится респонденту в каждом торговом центре. Такая информация помогает глубже проанализировать конкурентные преимущества, расширить диапазон оценки деятельности ТЦ. Кроме этого, данный блок включает вопрос о том, что могло бы способствовать более частому посещению каждого из ТЦ. Ответы на него позволяют сформировать рекомендации по улучшению деятельности ТЦ.

Таким образом, конкурентными преимуществами торгового центра «Аквामолл» является наличие самого *широкого ассортимента*, самого большого выбора *брендовых товаров*. При ответе на открытый вопрос респонденты отмечают наличие в ТЦ магазинов, которых нет нигде в городе, широкий выбор товаров, возможность купить все в одном месте, что подтверждается балльной оценкой параметров. ТЦ обладает высоким *уровнем обслуживания* клиентов, но при ответе на открытый вопрос этот показатель никто не отметил. Часть респондентов выделили такие преимущества, как *приятельность цен*, частота *акций и скидок*.

Высоко был оценен и такой показатель, как *приятный и удобный интерьер*. Респонденты отмечают, что им нравится панорамный вид на р. Свиягу, большое пространство ТЦ, просторные торговые точки и оригинальный дизайн, наличие *развлечений, лучший фуд-корт*, вместительная и удобная *парковка* (наземная и подземная на 1 800 мест).

В торговом центре «Пушкаревское кольцо» респонденты выделили широкий выбор мест для развлечений (детская игровая зона, кинотеатр, боулинг). Отношение к ТЦ «Пушкаревское кольцо» неоднозначное – часть опрошенных отмечают, что в нем представлен широкий ассортимент товаров, часть утверждают, что предлагаемый ассортимент узкий и необходимо его расширение. Несколько респондентов отметили, что с появлением ТЦ «Аквामолл» стали посещать ТЦ «Пушкаревское кольцо» значительно реже. Жители Засвияжского района ценят удобное расположение ТЦ. Среди преимуществ респонденты выделили наличие McDonald's рядом с ТЦ.

Преимуществом торгового центра «Версаль», по оценке респондентов, является самое удачное местоположение – в центре города. По многим другим показателям ТЦ занимает второе или третье место. Конкурентным недостатком является отсутствие парковки, что было отмечено большим числом респондентов при ответе на открытые вопросы. Кроме этого, респонденты говорят о необходимости большего числа акций, улучшения зоны фуд-корта.

Торговый центр «Амарант» получил довольно низкие оценки респондентов. Из конкурентных преимуществ было отмечено его расположение в самом центре города и рядом с остановкой. Следует отметить, что данным преимуществом обладает и ТЦ «Сити», так как они находятся рядом друг с другом. Кроме того, некоторых потребителей привлекает в ТЦ «Амарант» наличие нескольких известных брендов (Shelle, ZaraZara). В целом торговый центр характеризуется относительно узким ассортиментом, малым числом брендовых магазинов, неприемлемыми ценами, отсутствием мест

Таблица 1

Оценка торговых центров г. Ульяновска

№ п/п	Параметр	Вес	«Аквемолл»		«Пушкаревское кольцо»		«Версаль»		«Сити»		«Амарант»	
			ср.	взвеш.	ср.	взвеш.	ср.	взвеш.	ср.	взвеш.	ср.	взвеш.
1	Широкий ассортимент товаров	0,2	9,4	1,87	8,3	1,66	7,9	1,57	5,5	1,1	5,8	1,16
2	Местоположение	0,2	7,2	1,44	7,2	1,44	8,4	1,67	7,7	1,54	7,7	1,55
3	Отношение к ценам	0,15	8,6	1,28	7,5	1,13	7,8	1,16	5,6	0,84	5,6	0,85
4	Уровень обслуживания	0,1	8,4	0,84	7,9	0,79	7,7	0,77	6,1	0,61	6,1	0,61
5	Наличие известных брендов	0,1	9,0	0,9	7,8	0,78	7,9	0,79	5,2	0,52	5,3	0,53
6	Активное предложение акций, скидок, распродаж	0,1	8,6	0,86	6,5	0,65	7,2	0,72	4,0	0,4	4,0	0,4
7	Зона фуд-корта	0,05	9,2	0,46	8	0,4	9,0	0,45	0,7	0,03	0,7	0,03
8	Приятный и удобный интерьер	0,03	8,8	0,26	8,3	0,25	8,1	0,24	4,9	0,15	4,5	0,14
9	Широкий выбор развлечений	0,03	8,5	0,25	8,4	0,25	8,0	0,24	3,5	0,1	2,9	0,09
10	Репутация	0,02	9,4	0,19	8,8	0,18	8,7	0,17	5,1	0,1	5,2	0,1
11	Парковка	0,02	9,7	0,19	8,3	0,17	4,2	0,08	3,8	0,08	3,8	0,08

Таблица 2

Сводная карта конкурентных преимуществ/недостатков торговых центров г. Ульяновска

№ п/п	Параметр сравнения	Торговый центр, обладающий конкурентным преимуществом		недостатком
		«Аквемолл»	«Версаль»	
1	Широкий ассортимент товаров	«Аквемолл»	«Версаль»	«Сити»
2	Местоположение	«Аквемолл»	«Версаль»	«Аквемолл»; «Пушкаревское кольцо»
3	Отношение к ценам	«Аквемолл»	«Аквемолл»	«Амарант»
4	Уровень обслуживания	«Аквемолл»	«Аквемолл»	«Амарант»; «Сити»
5	Наличие известных брендов	«Аквемолл»	«Аквемолл»	«Сити»
6	Активное предложение акций, скидок, распродаж	«Аквемолл»	«Аквемолл»	«Сити»; «Амарант»
7	Зона фуд-корта	«Аквемолл»	«Аквемолл»	«Сити»; «Амарант»
8	Приятный и удобный интерьер	«Аквемолл»	«Аквемолл»	«Сити»
9	Широкий выбор развлечений	«Аквемолл»; «Пушкаревское кольцо»	«Аквемолл»	«Амарант»
10	Репутация	«Аквемолл»	«Аквемолл»	«Сити»; «Амарант»
11	Парковка	«Аквемолл»	«Аквемолл»	«Амарант»; «Сити»; «Версаль»

для развлечений и отдыха, неоригинальным интерьером, неудобной навигацией, низкой репутацией и известностью у потребителей, маленькой парковкой. Рекомендации респондентов (так же, как и для ТЦ «Сити») касаются необходимости кардинальных изменений ассортимента и внутреннего пространства ТЦ, улучшения имиджа ТЦ, реконцепции.

Торговый центр «Сити» получил самые низкие оценки, в нем отмечены те же недостатки, что и в ТЦ «Амарант». Однако к его конкурентным преимуществам можно отнести удачное расположение в центре города и рядом с остановкой. Благодаря данному преимуществу ТЦ довольно успешно функционирует, несмотря на очевидные недостатки. Некоторые респонденты отмечают, что посещают в ТЦ только кофейню «Окна». В целом данный ТЦ имеет самое большое число негативных отзывов. Среди предложений по улучшению его деятельности респонденты называли: изменение ассортимента; увеличение брендовых магазинов; изменение расположения бутиков внутри ТЦ; установку эскалаторов и улучшение навигации. На основе этого можно сделать вывод о необходимости реконцепции данного ТЦ.

Таким образом, проведенное маркетинговое исследование позволило выявить конкурентные преимущества ТЦ, получить ценную и многоаспектную информацию и сформировать рекомендации по улучшению их деятельности.

Эффективность применения предложенного маркетингового исследования с использованием технологий выявления конкурентных преимуществ говорит о необходимости включения данных технологий в постоянный арсенал исследовательской деятельности компании.

По нашему мнению, подобное исследование следует проводить систематически, с периодичностью один раз в год и с последующей реализацией полученных в ходе исследования рекомендаций, что повысит эффективность деятельности и конкурентоспособность торговых центров, принадлежащих группе компаний «DARS».

Источники

1. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. М. : ОАО «Типография „Новости“», 2000.
2. Аренков И. А., Салихова Я. Ю., Гаврилова М. А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития // Проблемы современной экономики. 2011. № 4 (40). С. 120–125.
3. Голубков Е. П. Основы маркетинга : учебник. М. : Финпресс, 1999.
4. Дзахмишева И. Ш. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной торговой сети // Маркетинг в России и за рубежом. 2004. № 3. С. 93–108.
5. Зенина Э. Е. Конкурентные преимущества высокого порядка и ключевые компетенции компании как основа качества продукции в современных условиях // Вестник Томского государственного университета. 2011. № 1 (13). С. 72–76.
6. Канаян К., Канаян Р., Канаян А. Проектирование магазинов и торговых центров. М. : Юнион-Стандарт Консалтинг, 2008.
7. Кашапова А. Р. Обеспечение конкурентоспособности торговых центров как интегрированных предпринимательских структур : автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2005.
8. Лапицкая Л. В. Организация конкурентного анализа как фактор формирования конкурентного преимущества современных предприятий // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: электрон. вестн. 2011. № 4. URL: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2011/2011-4/15/15.htm>.
9. Лапицкая Л. В. Оценка имиджа торговых центров // Маркетинг XXI века: от философии до инструментария / под ред. Т. Ю. Ивановой, Л. В. Лапицкой. Ульяновск : Изд-во УлГУ, 2009. С. 275–290.

10. Лапицкая Л. В., Лапицкий А. В., Луконина С. Д. Бенчмаркинг и конкурсные маркетинговые системы: формирование конкурентных эталонов // Управленец. 2011. № 11–12 (27–28). С. 60–63.
11. Маркова В. Д. Маркетинг менеджмент. Новосибирск : ЭКОР-книга, 2005.
12. Метелев И. С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: системные основы и региональная практика. Омск : Изд. Омск. ин-та (филиала) РГТЭУ, 2011.
13. Полонский Д. Э. Маркетинговое управление конкурентоспособностью торгового центра // Terra Economicus. 2010. Т. 8. № 1. С. 53–58.
14. Русских А. М. Обеспечение конкурентоспособности торговых центров как интегрированных предпринимательских структур : дис. ... канд. экон. наук. Киров, 2006.