

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи

Пирогов Дмитрий Евгеньевич

**СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С
ЛОКАЛЬНЫМИ ПОКУПАТЕЛЬСКИМИ СООБЩЕСТВАМИ В
СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ**

Специальность 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика
(маркетинг)

Диссертация

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
профессор Юлдашева О.У.

Санкт-Петербург - 2023

Оглавление

Введение	4
Глава 1. Тенденции, особенности и проблемы маркетинговой деятельности в сфере управления торговой недвижимостью в условиях нестабильности внешней среды	15
1.1. Торговый центр как объект управления маркетингом: специфика и проблемы маркетинговой деятельности	15
1.2. Трансформация роли ТРЦ в условиях вызовов внешней среды: анализ макрофакторов	36
1.3. Маркетинговые стратегии и инструменты укрепления формата районных торговых центров: поисковое исследование	58
Глава 2. Концептуальные положения по развитию стратегий маркетинга взаимодействия ТЦ с покупательскими сообществами	74
2.1. Концептуально-инструментальная основа стратегического маркетинга взаимодействия ТЦ с покупателями	74
2.2. Развитие концепции покупательских сообществ в розничной торговле: виды, эффекты и инструменты вовлечения в локальное покупательское сообщество	86
2.3. Влияние фактора вовлеченности в локальное сообщество на удовлетворенность, лояльность и предпочтения потребителей (на примере районных торговых центров): методология и результаты эмпирического исследования	99
2.4. Методические положения по разработке и оценке эффективности реализации стратегий маркетинга взаимодействия с локальными покупательскими сообществами	118
Глава 3. Методические положения по информационной поддержке стратегии динамической адаптации арендного микса к меняющимся потребностям локального сообщества районного ТЦ.....	135
3.1. Постановка задачи динамической адаптация арендного микса РТЦ к потребностям локального комьюнити на основе комбинирования методов экспертного опроса и парсинга социальных медиа	135
3.2. Инструмент сравнительной оценки степени значимости категорий потребностей для различных групп потребителей, основанный на	

квантификации естественной цифровой информации: обоснование проблематики	139
3.3 Алгоритмизация инструмента выявления потребности целевой аудитории для адаптации структуры арендаторов районного ТЦ к изменяющимся потребностям локального сообщества	148
3.4. Апробация инструмента сравнительной оценки степени значимости категорий потребностей для различных групп потребителей, основанный на квантификации естественной цифровой информации (на примере двух торговых центров).....	161
3.5. Подходы к оценке эффективности реализации стратегий динамической адаптации арендного микса к меняющимся потребностям локального сообщества районного ТЦ	172
Заключение	179
Список литературы	194
ПРИЛОЖЕНИЯ	207

Введение

Актуальность темы исследования. В проекте стратегии развития торговли РФ до 2025 г. в качестве ключевой цели определено удовлетворение участников сферы торговли путем «формирование комфортной среды для граждан и субъектов предпринимательской деятельности через развитие многоформатной инфраструктуры торговли»¹, которая включает различные типы объектов торговой недвижимости и предполагает эффективное управление ими. Одним из ключевых типов объектов в сфере управления торговой недвижимостью являются торговые и/или торгово-развлекательные центры (ТЦ и ТРЦ), которые стали наиболее привлекательными форматами сосредоточения разнообразных торговых точек и организаций сферы услуг, обеспечивая покупателям возможности для совершения всех покупок в одном месте. Конкуренция на рынке ТЦ постоянно растет, а их маркетинговые стратегии усложняются. Это делает необходимым более глубокое исследование феномена ТЦ как объекта управления маркетингом.

Торговые центры давно занимают существенное место в нашей экономической и социальной жизни, став на протяжении последних 10 лет основным и традиционным форматом шоппинга и проведения досуга для россиян, проживающих в крупных городах. Торговые центры — это не только места для покупок, они стали местами для развлечения, свободного времяпрепровождения и даже культурного развития и самовыражения, поскольку создают условия для формирования новой культуры потребления и образа жизни современного человека.

Привлекательность формата ТЦ создала на рынке объектов торговой недвижимости высокую конкурентную среду, в которой каждый торговый объект пытается стать местом притяжения для потребителя для обеспечения

¹ Проект стратегии развития торговли РФ до 2025 г., 2019. URL: <https://minprom.samregion.ru/wp-content/uploads/sites/9/2019/10/proekt-Strategii-razvitiya-torgovli-v-RF.pdf>

высокого покупательского потока для арендаторов. Но помимо притяжения, необходимо уметь удерживать покупателей. Эти обстоятельства обуславливают растущую важность маркетинговой деятельности управляющих компаний, которые должны в условиях зрелого рынка перейти от стратегий и инструментов традиционного маркетинга привлечения покупателей к маркетингу взаимодействия, нацеленному на их удержание, создавая при этом для них уникальный опыт и атмосферу.

В настоящей работе в качестве основного объекта управления маркетингом рассматриваются районные торговые центры (РТЦ), которые с 2000-х годов и особенно в пандемийный и постпандемийный периоды наращивают свое влияние на рынок и рыночную долю, являясь местом сосредоточения розничной торговли самыми необходимыми товарами и услугами в удобных для покупателей местах (вблизи их проживания). Практика маркетинга на этом рынке демонстрирует все большую необходимость управления взаимоотношениями с покупателями, используя инструменты покупательских сообществ как способ постоянной обратной связи для непрерывной адаптации маркетинговых стратегий ТЦ к меняющимся потребностям покупателей в связи с изменениями внешней среды.

Гносеологической проблемой исследования является отсутствие научно обоснованных знаний в области эффективности применения стратегий маркетинга взаимодействия с локальными покупательскими сообществами для удержания позиций РТЦ и их выживания в условиях текущего глобального кризиса. В связи с этим в качестве основных исследовательских вопросов в работе сформулировано три: какие стратегии маркетинга взаимодействия с покупательскими сообществами следует использовать для обеспечения конкурентоспособности РТЦ? Существует ли связь между вовлеченностью потребителей в локальное сообщество РТЦ и их удовлетворённостью и лояльностью? Как можно использовать

покупательские сообщества для динамической адаптации арендного микса РТЦ к меняющимся требованиям покупателей?

Степень разработанности проблемы. Диссертационное исследование построено на работах российских и зарубежных авторов в области маркетинга розничной торговли. Так, основы розничного маркетинга заложены М. Леви и Б.А. Вейтц, Й. Нордфальт, М. Салливан и Д. Эдкок и др., а также ведущими исследователями поведения потребителей при покупке в ТЦ и ценности шоппинга – Babin V., Darden W., Griffin M., Bloch P., Bruce G., Siphon M., Holbrook M., Corfman K., Khare A., Ahtani D. & Khattar M., Holt D.

Существенный вклад в развитие российской теории маркетинга розничной торговли внесли И.А. Аренков, О.В. Брижашева, Г.А. Васильев, И.Н. Красюк, И.А. Дудакова, С.Н. Диянова, Н.П. Кетова, В.В. Никишкин, Т.Н. Парамонова, В.А. Поляков, А.А. Романов, Ю.О. Тупикова, Яненко М.Б. и др., включая вопросы маркетинга отношений с покупателями – Т.В. Евстигнеева, З.М. Алиева, В.П. Ковалевский и др. Формируя базовую теорию и методологию маркетинга в розничной торговле, эти работы лишь косвенно рассматривают особенности маркетинговой деятельности ТЦ.

В связи с этим в исследовании акцент сделан на критический анализ публикаций в области маркетинга торговых центров и их отношений с потребителями, а именно на работы П.И. Здравомыслова, В.Н. Наумова, В.В. Никишкина, Д.Б. Орехова, О.И. Радиной, Е.Н. Соловьевой, Е.А. Софиной, О.С. Токмачевой, В.В. Цимбаева, А.В. Чесноковой и др. Среди зарубежных авторов – это работы Carlson H.J., Johnson J., Heffner K. & Twardzik M., Kingston B., Caliskan E. B., Terblanche N.S., Ruiz F., Wong G., Yu L. and Yuan L., Dohmen B., Gilboa S. & Vilnai-Yavetz I., Massicotte M. C., Michon R., Chebat J. C., Sirgy M. J. & Borges A., Hameli K., Frassetto M., Gil I., & Molla A., Andrada M.F.

Автор также использовал концепцию маркетинга взаимодействия и вовлечения (школа маркетинга Санкт-Петербурга), базируясь на трудах

Багиева Г.Л., Юлдашевой О.У., Соловьевой Ю.Н., Мелентьевой Н.И., Аренкова И.А., Окольниковой И.Ю. и др., а также на публикации О.А. Козловой и Д.Р. Садыковой.

Существенную роль в исследовании сыграли работы зарубежных авторов, рассматривающих вопросы разработки маркетинговых программ по взаимодействию с покупательскими бренд-сообществами - Fournier S., McAlexander J. H., Schouten J. W. & Sensiper S., Kim P., Nail J., Schmitt E., Subelj L., Bajec M., McAlexander J.H., Schouten J.W. & Koenig H.F., Gordon S., Linoff M., Berry J.A., Bagozzi R. P. & U. M. Dholakia, Muniz A. M. Jr. & O'Guinn T. C., Algesheimer R., Dholakia U. M., Herrman A., Korczak J.

Учитывая важность цифровой трансформации, концептуальная основа диссертации базируется также на концепции маркетинга, движимого данными (Data Driven Marketing), представителями которой являются Anderson C., Brown S., De Saulles M., Davenport T. H., Franks B.

В то же время систематический анализ литературы показал, что вопросы специфики маркетинга взаимодействия управляющих компаний с покупателями на рынке ТЦ исследовались недостаточно, носят в большей мере фрагментарный характер. В то же время маркетинг взаимодействия с локальными покупательскими сообществами становится конкурентным преимуществом РТЦ, что требует глубокого и всестороннего исследования этой проблематики.

Цели и задачи диссертационного исследования. Целью диссертационного исследования является развитие теоретических положений и методического инструментария по разработке стратегий маркетинга взаимодействия с локальными покупательскими сообществами и оценке их эффективности.

Задачами исследования являются:

- анализ ключевых трендов развития рынка торговой недвижимости в части торговых центров, обоснование торгового центра как объекта

управления маркетингом, выявление специфических характеристик маркетинговой деятельности УК;

- исследование и концептуализация феномена районных торговых центров, выявление факторов их привлекательности и обоснование необходимости разработки стратегий взаимодействия с локальными покупательскими сообществами для обеспечения конкурентоспособности РТЦ;

- разработка концептуально-инструментальной основы маркетинга взаимодействия с локальными покупательскими сообществами и генерация стратегий;

- уточнение понятия «локальное покупательское сообщество применительно к ТЦ», систематизация эффектов от результатов деятельности таких сообществ;

- проведение эмпирического исследования для выявления характеристик вовлеченных и невовлеченных покупателей для доказательства гипотезы о большей экономической привлекательности вовлеченных покупателей;

- систематизация эффектов от реализации стратегии вовлечения в покупательское сообщество и разработка подхода к оценке экономического эффекта от затрат в поддержание взаимодействия с локальными покупательскими сообществами;

- разработка методических положений по информационной поддержке стратегии динамической адаптации арендного микса к меняющимся потребностям покупательского сообщества.

Объектом исследования является маркетинговая деятельность управляющих компаний в отношении районных торговых центров (РТЦ). РТЦ как объект управления выделен на основе классификации ТЦ, одобренной Международным советом торговых центров (ICSC).

Предметом исследования является процесс разработки, реализации и оценки эффективности стратегий маркетинга взаимодействия с локальными

покупательскими сообществами на основе применения современных методов анализа маркетинговых данных.

Теоретическая и методологическая основа исследования.

Теоретической основой исследования является теория маркетинга, стратегического маркетинга и поведения потребителей, теория маркетинга розничной торговли и маркетинга торговых центров, концепции маркетинга взаимодействия, вовлечения, покупательского опыта и маркетинга, движимого данными, а также концепция маркетинга отношений с локальными бренд-сообществами.

Методологической основой диссертации является философский реализм и микс-модель (комбинация количественных и качественных исследований), а также методы парсинга и агрегирования естественной цифровой информации на основе программирования в Python. Для обработки и анализа количественных маркетинговых данных использовались корреляционно-регрессионный, факторный и кластерный методы анализа. Для обработки и анализа естественной цифровой информации использовались методы квантификации, стандартизации (токенизации и лемматизации), векторизации, определения косинусного сходства, логит-преобразования и бинаризации.

Информационно-эмпирическая база исследования.

Работа построена на данных Росстата и исследовательских компаний, на эмпирических данных, собранных автором - опросах покупателей в РТЦ Санкт-Петербурга (700 респондентов), опросах участников локальных сообществ ТЦ и близлежащих объектов недвижимости (228 респондентов), а также на данных парсинга естественной информации в социальной сети Вконтакте (2 группы торговых центров, 8 групп жилых комплексов, 20 сообществ для описания потребностей целевой аудитории в товарах и услугах).

Обоснованность и достоверность результатов исследования.

Обоснованность результатов исследования обеспечивается систематическим

анализом релевантной литературы, что позволило выработать актуальный дизайн и современную методологию исследования, включая валидные методы сбора и обработки данных, а также обеспечить непротиворечивость выводов имеющимся результатам.

Достоверность результатов обеспечивается публикациями автора в рецензируемых журналах, выступлениями на международных конференциях, а также внедрением результатов диссертации в практике маркетинговой деятельности управляющей компании «УК 812».

Соответствие диссертации Паспорту специальности. Диссертация соответствует Паспорту научной специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (маркетинг) пунктам: 10.5. Маркетинг на рынках товаров и услуг. Маркетинговые стратегии и маркетинговая деятельность хозяйствующих субъектов; 10.8. Методы и технологии проведения маркетинговых исследований.

Научная новизна результатов исследования заключается в формировании концептуально-инструментальной основы разработки, реализации и оценки эффективности стратегий маркетинга взаимодействия с локальными покупательскими сообществами на рынке управления торговой недвижимостью на основе использования традиционных маркетинговых исследований и новых методов сбора и анализа естественных данных.

Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем:

– дана оценка состояния рынка торговой недвижимости в сегменте ТЦ и доказан его переход в стадию зрелости: выявлены рыночные тренды; определены макрофакторы в разрезе экономической, социально-культурной, политической и технологической сред, определяющие ключевые вызовы для УК в области маркетинга, и обоснована необходимость построения проактивной системы маркетинга ТЦ;

– выявлена специфика маркетинговой деятельности управляющих компаний, состоящая в необходимости реализации комбинированной

проактивной модели маркетинга – традиционного (маркетинг-микс) и маркетинга взаимодействия как в отношении покупателей, так и арендаторов, построенная на анализе маркетинговых данных. Описаны 5 этапов эволюции ТЦ с выделением ключевых элементов их трансформации (функции, структура потребительской ценности, роль и ассортимент);

– концептуализирован феномен РТЦ как наиболее устойчивый формат в условиях экономического кризиса; определены его характеристики; доказаны факторы привлекательности РТЦ, включая важную социально-культурную роль в виде фактора «проведение досуга». Показано, что важным инструментом управления лояльностью покупателей для УК является организация и взаимодействие с локальным сообществом покупателей;

– разработана концептуально-инструментальная основа стратегического маркетинга взаимодействия ТЦ с покупательскими сообществами и обоснованы пять стратегий маркетинга взаимодействия ТЦ с покупателями: стратегия позиционирования ТЦ и управления его ЖЦ; стратегия построения и развития взаимоотношений с покупательскими сообществами; стратегия создания и управления покупательским опытом и незабываемым путешествием покупателя по ТЦ; стратегия цифровой трансформации ТЦ в части маркетинга; стратегия динамической адаптации арендного микса;

– уточнено определение локальных покупательских сообществ и вовлеченности в сообщество применительно к ТЦ; определены параметры для оценки вовлеченных и невовлеченных покупателей, а также систематизированы эффекты вовлеченности. Доказано, что вовлеченные в сообщество покупатели чаще посещают ТЦ, больше проводят времени в ТЦ и больше тратят (в долгосрочном периоде), больше удовлетворены ассортиментом и предпочитают РТЦ его конкурентам;

– предложены методические положения по разработке и реализации стратегий маркетинга взаимодействия с локальными покупательскими

сообществами, включая расчет экономического эффекта на основе оценки стоимости жизненного цикла отношений с разными типами покупателей. Доказано, что вовлеченные и лояльные покупатели как минимум в 2 раза экономически выгоднее любых других групп покупателей;

– разработаны методические положения и автоматизированные алгоритмы информационной поддержки стратегии динамической адаптации арендного микса к меняющимся потребностям локального сообщества районного ТЦ на основе парсинга, агрегирования и последующего анализа естественной цифровой информации из социальных сетей.

Теоретическая значимость результатов диссертационного исследования заключается в развитии теоретических положений по стратегическому маркетингу взаимодействия районных торговых центров (РТЦ) с локальными покупательскими сообществами, концептуализации феномена РТЦ и уточнении понятия «локального покупательского сообщества» применительно к РТЦ, эмпирическом доказательстве факта большей удовлетворенности и лояльности вовлеченных в локальное сообщество покупателей и их большей экономической выгоды для УК РТЦ.

Практическая значимость результатов диссертационного исследования состоит в разработке методических положений по обоснованию и оценке экономической эффективности реализации стратегии маркетинга взаимодействия с локальными покупательскими сообществами и алгоритма информационной поддержки стратегии динамической адаптации арендного микса к меняющимся потребностям целевых потребителей на базе традиционных и новых цифровых маркетинговых данных.

Апробация работы. Результаты исследования были изложены и получили одобрение на следующих международных конференциях: IV Международная научно-практическая конференция «Трансграничные рынки товаров и услуг: проблемы исследования», г. Владивосток, 9–10 ноября 2021 г.; 5я и 6я международные конференции «Управление бизнесом в цифровой

экономике», 18–19 марта 2022, Санкт-Петербург и 23-24 марта 2023 г., Санкт-Петербург (СПбГУ); XXV и XXVI Всероссийские научно-методические конференции заведующих кафедрами маркетинга, рекламы, связей с общественностью, 22-23 апреля, 2021 г., Москва и 28-29 апреля, 2022 г., Москва; Стратегическая сессия кафедры маркетинга СПбГЭУ «Концептуальный феномен и технологии проектирования деловых экосистем», 26 апреля 2022 г., Санкт-Петербург; 9th International Research “Emerging Markets Conference 2022”, GSOM, 7th of October, 2022, Saint-Petersburg, Russia; International Scientific Practical Conference «Actual tasks of the effective use of modern marketing concepts in the development of the national economy», 25th of October, 2022, Tashkent, Uzbekistan; II Международная конференция «Innovative Trends in International Business and Sustainable Management» (ITIBSM-2022), 17 - 19 ноября 2022 года, Ростов-на-Дону; VII Международная научно-практическая конференция «Проблемы и перспективы формирования маркетинговых стратегий в условиях трансформации рынков», 17-18 ноября 2022 г., Краснодар; Национальная конференция XXX Юбилейной годичной сессии Ученого Совета СыктГУ «Февральские чтения», февраль 2023, Сыктывкар; XXIV Ясинская (Апрельская) международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества, 4 – 14 апреля 2023 г., Москва, ВШЭ; ежегодных сессиях ППС, научных сотрудников и аспирантов кафедры маркетинга СПбГЭУ в 2021-2023 гг.; используются в учебном процессе в ФГБОУ ВО «СПбГЭУ». Результаты исследования апробированы в ООО «УК 812».

Публикации результатов исследования. Результаты, составляющие научную новизну, опубликованы в 12 публикациях, объемом 8,4 п.л. (5,2 п.л. автора), в том числе 3 публикации - в изданиях, рекомендованных ВАК РФ (2,2 п.л. / 1,9 п.л. - автора), 1 публикация – в издании, включенном в WoS.

Структура и логика диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Общий объем работы – 228 страниц, включая 24 приложения. В тексте

диссертации представлено 22 таблицы и 36 рисунков. Список использованной литературы включает 184 источника.

Во введении определены актуальность, проблематика, цель и задачи, исследования, сформулированы предмет и объект, степень разработанности проблемы и научная новизна результатов исследования. В первой главе анализируются тенденции и проблемы маркетинговой деятельности в сфере управления торговой недвижимостью, факторы макросреды, определяющие необходимость трансформации системы стратегического маркетинга ТЦ, приводятся результаты поискового исследования для обоснования феномена и проблем развития РТЦ. Во второй главе обоснована концептуально-инструментальная основа разработки стратегий маркетинга взаимодействия, сформулированы пять стратегий, уточнено понятие локальных покупательских сообществ, доказана гипотеза о том, что вовлеченные покупатели более удовлетворены и лояльны ТЦ, а также более экономически эффективны. В третьей главе представлены алгоритм и методические рекомендации относительно информационной поддержки стратегии динамической адаптации арендного микса к меняющимся потребностям целевой аудитории ТЦ, построенные на парсинге данных. В заключении представлены основные выводы.

Глава 1. Тенденции, особенности и проблемы маркетинговой деятельности в сфере управления торговой недвижимостью в условиях нестабильности внешней среды

1.1. Торговый центр как объект управления маркетингом: специфика и проблемы маркетинговой деятельности

Рынок управления торговой недвижимостью включает объекты недвижимости, предназначенные для розничной и мелко-оптовой торговли. Одним из ключевых типов торговой недвижимости являются торговые и торгово-развлекательные центры разного размера и формата (районные, окружные, региональные и т.п.). Именно ТЦ стали наиболее привлекательными форматами сосредоточения разнообразных торговых точек и организаций сферы услуг, обеспечивая покупателям возможности для реализации всех покупок в одном месте. Это делает необходимым более глубокое исследование феномена торговых центров как объектов управления, в целом, так и объектов маркетингового управления, в частности.

В связи с этим, в рамках работы будет исследована специфика маркетинговой деятельности управляющих компаний (УК) в сфере торговой недвижимости на примере управления торговыми центрами. Для исследования маркетинга УК необходимо описать торговый центр как объект управления.

Торговые центры давно занимают существенное место в нашей экономической и социальной жизни, став на протяжении последних 10 лет основным и традиционным форматом шоппинга и проведения досуга для россиян, проживающих в крупных городах. Торговые центры — это не только места для покупок, они стали местами для развлечения, свободного времяпрепровождения и в некотором смысле даже культурного развития и самовыражения, поскольку создают условия для формирования новой культуры потребления и образа жизни современного человека. Потребители

проводят значительное время в торговых центрах, потому что в них находится множество магазинов и мест, которые привлекают внимание потребителей, предлагая комфортные условия для покупок, отдыха, получения разнообразных услуг и другие дополнительные преимущества.

Привлекательность формата ТЦ создала на рынке объектов торговой недвижимости достаточно высокую конкурентную среду, в которой каждый торговый объект пытается стать наиболее привлекательным местом притяжения для потребителя, обеспечивая высокий покупательский поток. Но помимо умения притягивать, необходимо уметь и удерживать своих покупателей. Эти обстоятельства обуславливают растущую важность маркетинговой деятельности управляющих компаний, их способности, используя философию и инструменты маркетинга взаимодействия привлекать и удерживать покупателей, создавая при этом для них уникальный опыт и атмосферу, позволяя извлекать все те выгоды и преимущества, которые хочет сегодня получить современный покупатель.

В настоящей работе в качестве основного объекта исследования рассматриваются районные торговые центры, которые с 2000-х годов в России стали фактически местом сосредоточения розничной торговли различными товарами в удобных для покупателей местах (вблизи их проживания), предлагая широкий перечень услуг, помимо доступности большого ассортимента товаров. Однако, прежде, чем перейти к исследованию специфики районных торговых центров, необходимо определить понятие традиционного торгового центра, существующие типы ТЦ (классификацию) и более подробно рассмотреть функции торговых центров в современной розничной торговле.

Торговые центры (ТЦ) в последние несколько десятилетий считаются одной из наиболее оптимальных форм организации розничной торговли, поскольку предоставляют покупателям огромный выбор товаров и услуг на одной территории с параллельным предложением высокого качества обслуживания и дополнительных услуг, связанных с развлечением,

удобствами покупок, возможностями провести время в кафе и ресторанах и т.п. В связи с этим сегодня торговые центры чаще называют торгово-развлекательными центрами (ТРЦ). Успешные торговые центры имеют высокие показатели оборачиваемости товара и рентабельности, поскольку привлекают большие покупательские потоки.

Токмачева О.С. отмечает важную функцию торгового центра как регулятора спроса и предложения за счет использования различных способов взаимодействия с клиентами и увеличения методов воздействия на поставщиков². Это соответствует действительности, поскольку любой ТЦ определяет свою концепцию, в соответствии с которой выстраивается маркетинг-микс, прежде всего, ассортиментная и ценовая политики, которые определяют требования к арендаторам (арендному миксу). В этом смысле функция ТЦ как регулятора спроса и предложения требует построения клиентоориентированной политики ТЦ управляющими компаниями для обеспечения соответствия предложения покупательскому спросу.

Поскольку впервые торговые центры появились в Америке, то рассмотрим, как определяет торговый центр американские институциональные организации. К примеру, Американское отделение глобального института ULI («Urban Land Institute»)³ определяет торговый центр как «группу розничных предприятий на специально спланированном участке, объединенных архитектурно, управляемых единой компанией, обеспеченных парковками»⁴.

В России согласно ГОСТ Р 51303-2013 Торговля. Термины и определения (статья 53), торговый центр определяется как «совокупность

² Токмачева, О. С. Торговые центры: подходы к определению сущности и классификации с учетом Российской специфики // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2012. – № 7(49). – С. 91-98.

³ ULI - является старейшей и крупнейшей в мире сетью междисциплинарных экспертов по недвижимости и землепользованию. ULI устанавливает стандарты качества на рынке. Включает в себя три отделения – в США, Европе и Азии.

⁴ Классификация ТРЦ на основе Urban Land Institute (ULI). TradeHelp. 2018. [Электронный ресурс] – TradeHelp. – Режим доступа: <https://trade-help.com/torgovie-technologii/classification-sc.html> – свободный. – Загл. с экрана. – Яз. Рус.

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»⁵.

Как видно, различий с американским определением по факту нет.

Другой глобальный институт - Международный совет торговых центров ICSC - при определении торгового центра опирается на его площадь. Согласно ICSC, «объекты общей площадью более 3500 кв. метров» относят к торговым центрам⁶. Таким образом, торговый центр отличается достаточно большой площадью, хотя и ТЦ бывают разные по размерам.

Следует уделить внимание разнице понятий «торговый центр» и «торговый комплекс». В соответствии с "ГОСТ Р 51303-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения" (утв. Приказом Росстандарта от 28.08.2013 N 582-ст) (ред. от 22.04.2020)⁷ понятие торгового комплекса определяется следующим образом:

- торговый комплекс: совокупность торговых предприятий, реализующих товары и оказывающих услуги, расположенные на определенной территории и централизующие функции хозяйственного обслуживания торговой деятельности; при этом под функциями хозяйственного обслуживания подразумевают инженерное обеспечение (электроосвещение, тепло- и водоснабжение, канализацию, средства связи), ремонт зданий, сооружений и оборудования, уборку мусора, охрану торговых объектов, организацию питания служащих и т.п.;

⁵ ГОСТ Р 51303-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения" // <https://legalacts.ru/doc/gost-r-51303-2013-natsionalnyi-standart-rossiiskoi-federatsii/>

⁶ Международный совет торговых центров (ICSC) [Электронный ресурс] // Сайт Ics.com – Электрон. текстов. Режим доступа: <https://www.icsc.com/> (дата обращения: 17.03.2022).

⁷ ГОСТ Р 51303–2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения" (утв. Приказом Росстандарта от 28.08.2013 N 582-ст) (ред. от 22.04.2020) [Электронный ресурс] / КонсультантПлюс; Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный. - Яз. Англ.

Сравнивая два определения, можно выделить следующие главные отличия:

1) торговый комплекс в отличие от ТЦ располагается, как правило, в нескольких зданиях, имеющих единый архитектурный стиль;

2) в торговом комплексе централизованы функции управления и хозяйственного обслуживания.

Проще говоря, ТЦ или ТРЦ может являться частью торгового комплекса, где также могут размещаться в отдельных зданиях крупные магазины – мебельные, электроники, товаров для дома и т.п. Типичным примером является торговые комплексы Мега в Санкт-Петербурге, где на одной площади расположен и ТЦ (Мега), и магазин ИКЕА, и ОБИ, и Ашан и т.п.

Сегодня ТЦ чаще всего является ТРЦ или торгово-развлекательным центром – под ним понимается многоэтажное здание, в котором размещены не только магазины, но и места для развлечений - кинотеатр, бары, кафе и рестораны, игровые залы, игровые автоматы и т.п.

Международный совет торговых центров ICSC разделяет их в зависимости от концепции, площади, якорных арендаторов (их количества, типа и доли в составе всех арендаторов), а также протяженности торговой зоны.

«Якорный арендатор» - это торговое предприятие (магазин) на территории ТЦ, которое привлекает основную часть трафика посетителей и занимает более 15% арендопригодной площади торгового объекта. Таким арендатором может быть, например, продуктовый магазин (супер- или гипермаркет), fashion-ритейлер, магазин товаров для дома, спортзал и т.п.

Согласно наиболее часто встречающейся классификации, торговые центры могут дифференцироваться по месторасположению, размеру арендопригодной площади и общей площади, по зоне охвата, наличию парковки и машиномест на ней, по пулу арендаторов и ассортименту представленных услуг и продукции. Торговые центры можно разделить на

общественные, региональные и специализированные торговые центры или супер-моллы, где общественные торговые центры ориентированы на местных жителей, а супер-моллы привлекают посетителей со всего мира уникальными предложениями.

Также может быть использована классификация, которую создал глобальный некоммерческий исследовательский институт ULI (Urban Land Institute)⁸ и которая одобрена Международным советом торговых центров ICSC (табл.1.1).

Таблица 1.1 – Классификация ТЦ согласно ICSC

Вид ТЦ	Торговая площадь, тыс. кв. м.	Якоря	Зона охвата	Охват покупателей
Микрорайонный ТЦ Convenience	1,5-3,0	Минимаркет	5-10 минут пешком	До 10 000
Районный ТЦ Neighborhood Shopping Center	Средняя – 5,0; Диапазон 3-10,0	Супермаркет, аптека, универмаг	5-10 минут езды на автомобиле	3 - 40 000
Окружной ТЦ Community	Средняя – 15,0; Диапазон 10-30,0	Крупные дискаунтеры и универмаги	5-10 км	40 – 150 000
Региональный ТЦ Regional	Средняя – 40,0; Диапазон 30-100,0	Молл, галерея модных товаров	До 30 км	От 150 000
Суперрегиональный ТЦ Super Regional	Средняя – 80,0; Диапазон 50-200,0	3 и более универмага полного ассортимента	Длительная поездка	От 300 000

Кроме того, выделяются специфические виды торговых центров исходя из особенностей их специализации, например:

- специализированный торговый центр (Spiciality Shopping Center);
- фестивальнй нтр (Festival Center);
- пауэр-центр (Power Center);
- аутлет-центр (Outlet Center);
- торговый центр моды (Fashion Center);
- дискаунт-центр (Off-price Center);

⁸ Классификация ТРЦ на основе Urban Land Institute (ULI). TradeHelp. 2018. [Электронный ресурс] – TradeHelp. – Режим доступа: <https://trade-help.com/torgovie-tehnologii/classification-sc.html> – свободный. – Загл. с экрана. – Яз. Рус.

- торгово-развлекательный центр (Retail-entertainment Center);
- стрип-центры (Strip Center).

Аналогичная классификация используется в России. Хотя отдельные ученые предлагают уточнения к данной классификации. Например, Токмачева О.С.⁹ выделяет три уровня классификационных признаков ТЦ: форма торговли, функциональная направленность, зона охвата потенциальных потребителей. Однако, данный подход не меняет принципиально европейскую классификацию.

Цимбаев В.В. провел анализ американской и европейской классификации ТЦ и попытался смоделировать авторскую как некую комбинацию, делая акцент на объединении таких факторов классификации как размер, имидж и пул арендаторов¹⁰. В целом подход интересный, хотя и не получила распространения в практике деятельности ТЦ.

Интересный подход к классификации ТЦ предлагает ГК «БестЪ» - московское агентство недвижимости. Они используют концепцию well-being или жизненного стиля, в соответствии с которой объединяют форматы окружного районного центра с life-style центром – оба формата относятся к концепции well-being.¹¹ Новая концепция отражает современные тренды поведения потребителей – стремление к здоровому образу жизни, питание вне дома, семейный шоппинг и т.п., ориентируя девелоперов позиционировать ТЦ, опираясь на стиль жизни покупателей.

Таким образом, можно констатировать, что существующие американская и европейская классификации ТЦ вполне отражают состояние торговой недвижимости (в части ТЦ) российского рынка, а имеющиеся место попытки смешения форматов пока не достигли таких масштабов, чтобы менять классификацию ТЦ. Поэтому работа будет основана на европейской

⁹ Токмачева, О. С. Торговые центры: подходы к определению сущности и классификации с учетом Российской специфики // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2012. – № 7(49). – С. 91-98.

¹⁰ Цимбаев В.В. Классификация торговых центров с учетом роли формирования имиджа и пула арендаторов. Креативная экономика, т.14, №12, 2020. – с.3657-3674.

¹¹ Арсенина А. Все свои и на стиле. 24.03.2022. <https://cre.ru/news/86244>

классификации ТЦ.

Если рассматривать состояние рынка торговой недвижимости в части торговых центров, то в последнее время этот рынок существенно пострадал в связи с пандемией, развитием онлайн торговли, последствиями санкций и уходом с рынка крупных иностранных розничных сетей, а также общим ухудшением макроэкономической ситуации¹².

Так, за период с 2015 года по 2020 годы в России, по данным STATISTA, число торговых центров росло (рис.1.1).

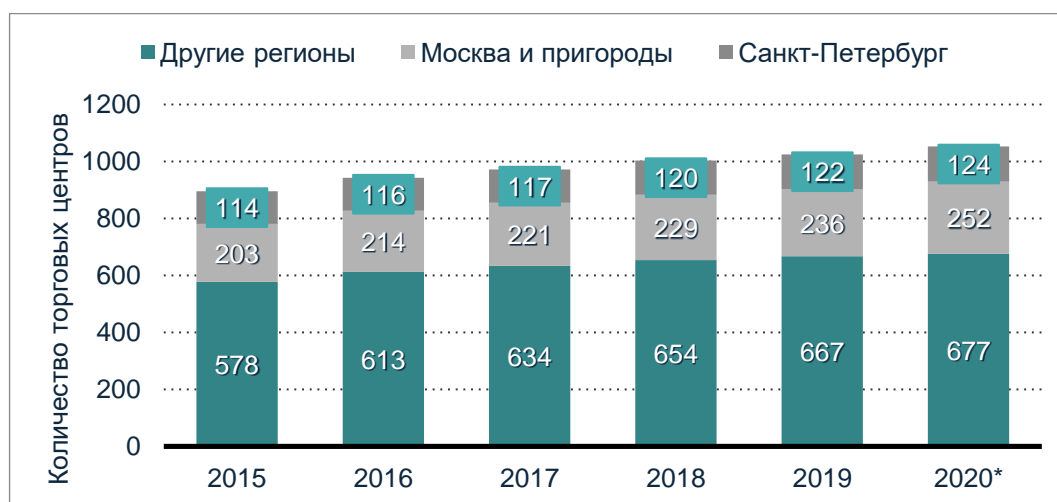


Рисунок 1.1 – Количество торговых центров, действующих в России, с 2015 по 2020 год, по регионам¹³

Исходя из данных рис. 1.8, в период с 2015 по 2020 годы количество ТЦ на всей территории России выросло на 158 новых объектов. Наибольший скачок в количестве торговых центров произошел с 2015 по 2016 год, тогда за год открылось 48 новых точек. В 2017 г. Россия занимала 3-е место в Европе (после Великобритании и Франции) по общей площади торговых

¹² Итоги 2021 года на рынке ТЦ России по версии ShopAndMall.ru, 13.12.2021. URL: <https://shopandmall.ru/> (дата обращения: 25.11.2022); Неретина М. Круче санкций и ковида: как районные торговые центры победили все кризисы. 23.08.2022. URL: <https://www.forbes.ru/> (дата обращения: 27.11.2022); Хакбердиева Е. Торговая недвижимость Санкт-Петербурга в 1м полугодии 2022 года: предложение, спрос и вакансии в торговых центрах. 08.08.2022. URL: <https://new-retail.ru/> (дата обращения: 01.12.2022).

¹³ Количество торговых центров, работающих в России с 2015 по 2020 год, по регионам // <https://www.statista.com/> - 2020.

центров (19297 тыс. кв.м.), и 8-е место – по общему количеству торговых центров (после Великобритании, Франции, Италии, Германии, Испании, Нидерландов и Польши), что говорит о том, что в среднем торговые центры в России по сравнению с другими странами Европы имеют большую площадь. С 2018 года темпы прироста ТЦ начинают замедляться. Однако, тренд на рост числа ТЦ в целом по России сохранился.

На конец 2021 года в России работают 1950 торговых центров площадью более 5000 тыс. кв. метров каждый. Три крупнейших территории по численности ТЦ включают Москву и область – 506 объектов, 157 объектов в Санкт-Петербурге, 41 в Екатеринбурге¹⁴.

Рост числа торговых центров уже в 2021 году противоречил общему негативному тренду на рынке розничной торговли, динамика которого в последние 10 лет сильно замедлилась по всем товарным группам и по факту с учетом инфляции составила 1,5% (рис.1.2), а значит, можно констатировать стагнацию рынка.

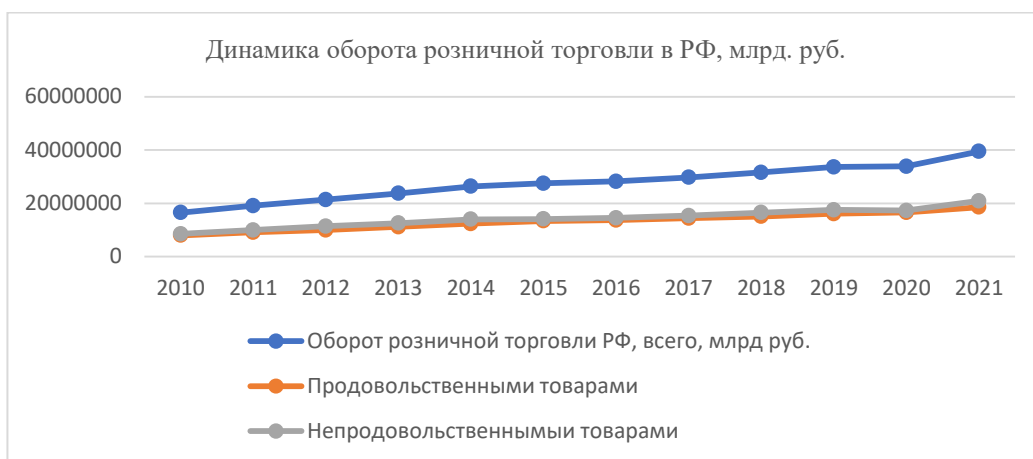


Рисунок 1.2 – Динамика оборота розничной торговли в РФ, млрд. руб.

Источник: составлено автором по данным Росстата.

Структура оборота розничной торговли показывает, что доля продовольственных и непродовольственных товаров в общем товарообороте практически равны, так же как и средние темпы роста этих двух товарных

¹⁴ Итоги 2021 года на рынке ТЦ России по версии ShopAndMall.ru, 13.12.2021. URL: <https://shopandmall.ru/> (дата обращения: 25.11.2022).

групп. Этот факт говорит о том, что пока яркого проявления экономического кризиса нет, поскольку в периоды кризиса непродовольственные товары имеют более явно выраженную негативную динамику, чем продовольственные.

То есть, несмотря на имеющуюся фактически стагнацию рынка розничной торговли, рост вводимых в эксплуатацию объектов торговой недвижимости в 2021 году в РФ продолжился и составил плюс 37% прироста новой торговой площади по сравнению с 2020 г.¹⁵ Правда, большая часть новой торговой площади приходилась на регионы, а не на крупные города, где торговая инфраструктура в целом сложилась.

А вот в первом полугодии 2022 года строительство торговых объектов уже сократилось на 75% по сравнению с 2021 годом.¹⁶ Причина – введенные против России санкции и уход с рынка крупных сетевых операторов. В конце 2022 года ситуация еще больше ухудшилась.

Эксперты делают оценки о сокращении числа торговых центров минимум на половину в ближайшее время, поскольку экономика потребления фактически прекратила свое существование. По их мнению, торговые объекты пойдут под снос, а на их месте возведут жилые дома.¹⁷ Многие ТЦ, построенные в 2019-2022 гг. так и не ввели в строй, многие выставили продажу (более 200 объектов), многие обанкротились, многие ТЦ в долгах, цены на аренду, по словам арендаторов, стремительно падают. [там же]¹⁸.

¹⁵ Итоги 2021 года на рынке ТЦ России по версии ShopAndMall.ru, 13.12.2021. URL: <https://shopandmall.ru/> (дата обращения: 25.11.2022).

¹⁶ Торговая недвижимость: рынок России. 04/02/2022/ URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Торговая_недвижимость_\(рынок_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Торговая_недвижимость_(рынок_России)) (дата обращения 24.01.2023)

¹⁷ "Клиентов мало, как и с кого прибыль иметь?". До 75% ТЦ могут закрыться уже в следующем году из-за жадности собственников. Уступят ли они. 03.12.2022. URL: <https://dzen.ru/a/Y4uPNkN5vTz11SVA> (дата обращения 24.01.2023)

¹⁸ Там же. Статья не указывает конкретно идет ли речь о всей России или только о Москве. Однако, похожая ситуация имеет место по всей России.

Таким образом, официальная статистика пока не фиксирует кардинальных изменений, но общее усиление негативного тренда на рынке торговой недвижимости почувствовали уже все УК.

Ухудшение экономической ситуации вызывает неизбежный рост конкуренции между ТЦ, в которой выживает сильнейший. Этот факт обуславливает необходимость выработки четкой антикризисной стратегии УК, где маркетинг будет играть одну из решающих ролей, способствуя удержанию лояльной целевой аудитории, а также привлечению аудитории слабеющих ТЦ-конкурентов.

Стоит также отметить, что последние негативные события на рынке ТЦ, связанные с пандемией, введением санкций и уходом с рынка глобальных бренд-операторов (крупнейших арендаторов ТЦ) показали, что на этом фоне районные ТЦ продемонстрировали большую антикризисную устойчивость и до сих пор находятся в более привлекательной рыночной позиции по сравнению с другими более крупными форматами ТЦ.

Эти факты также являются обоснованием того, почему данная работа посвящена исследованию особенностей маркетинговой деятельности районных торговых центров (РТЦ) как разновидности торговых центров.

Перейдем непосредственно к анализу специфики маркетинговой деятельности УК в отношении управления ТЦ, включая управление маркетингом ТЦ, как объектом торговой недвижимости.

Для проведения систематического анализа академической литературы, посвященной маркетингу торговых центров использовались зарубежная БД lens.org¹⁹ и российская РИНЦ.

Поиск работ, посвященных маркетингу торговых центров в БД lens.org позволил выявить 8 236 релевантных статей (рис.1.3), опубликованных с 1970-го г. по н/вр. с пиком в 2016 г., из которых по факту только 4773 статьи имеют цитирование.

¹⁹ Lens.org – австралийская открытая БД патентов и академических исследований с открытым доступом (альтернатива Scopus и WoS в условиях санкций)

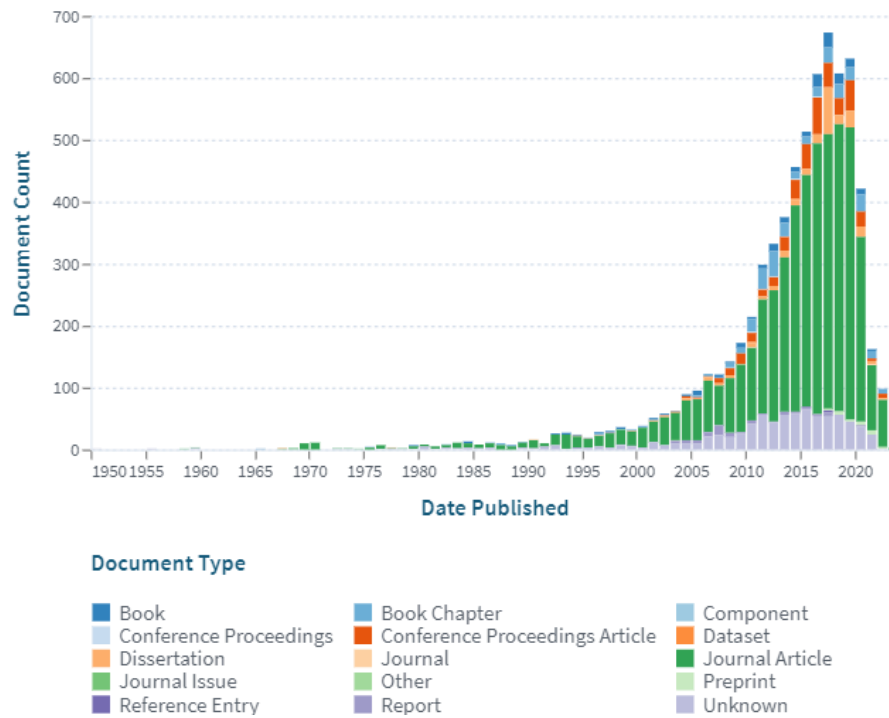


Рисунок 1.3 - Результаты поиска академических статей по ключевым словам “shopping center” и “shopping mall” в австралийской БД lens.org

Среди этих публикаций было выявлено только 1565 публикаций, посвященных маркетингу ТЦ (рис.1.4).

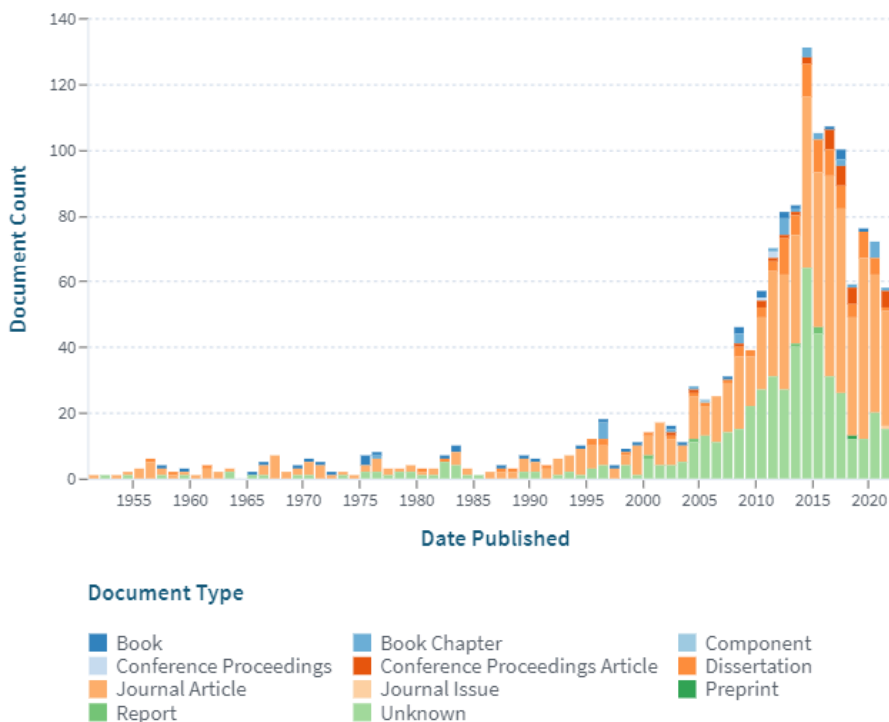


Рисунок 1.4 – Результаты анализа статей, посвященных маркетингу торговых центров (1565 публикаций)

Как видно, максимальная концентрация зарубежных публикаций приходится на 2010-2020 гг. – расцвет экономики потребления во всем мире.

На рис. 1.5 можно увидеть наиболее активных авторов в этой сфере.

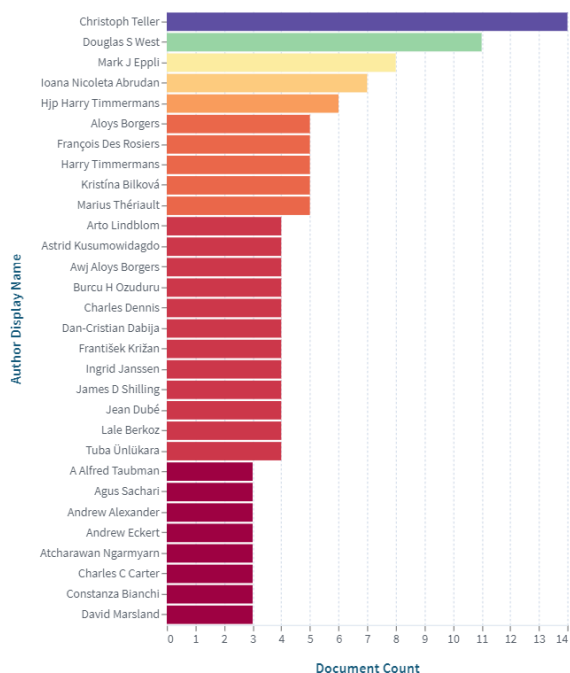


Рисунок 1.5 – Наиболее активные авторы по теме «Маркетинг ТЦ»

Большая часть публикаций представлена авторами из США.

В результате анализа цитируемости публикаций было отобрано 47 статей, из которых по результатам анализа заголовка и абстракта для детального анализа было отобрано только 14 статей.

Работа Eppli and Benjamin (1994), посвященная эволюции исследований в области торговых центров, раскрыла основные направления исследований (рис.1.6)²⁰.

²⁰ Eppli M. and Benjamin J.D. The Evolution of Shopping Center Research: A Review and Analysis. Journal of Real Estate Research, Vol. 9, No. 1 (Winter 1994): 5-32.

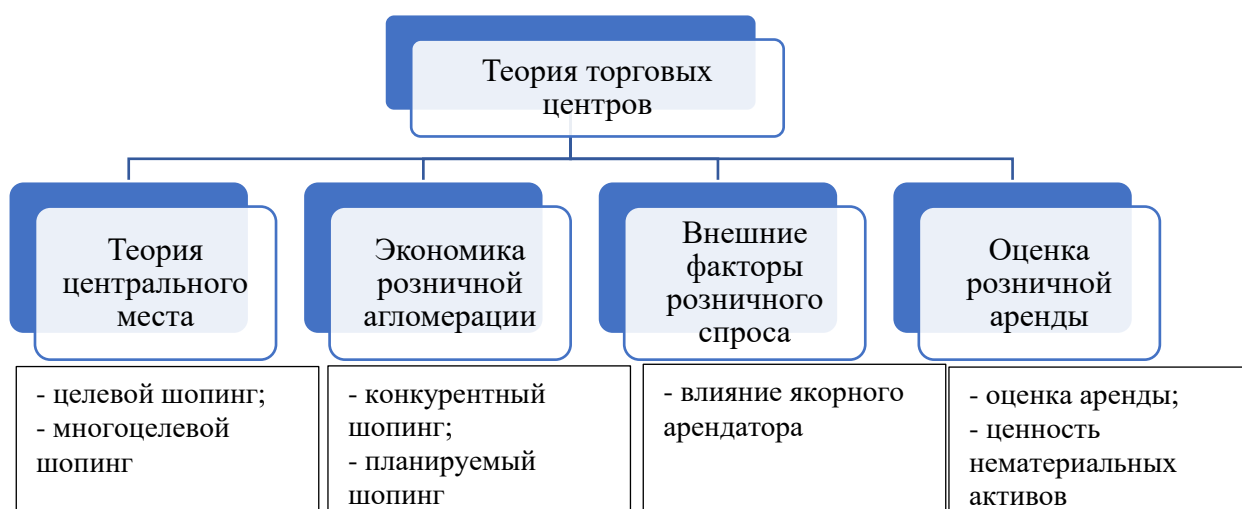


Рисунок 1.6 – Структура направлений исследований в маркетинге ТЦ

Источник: Erpli and Benjamin (1994)

Как видно, теория ТЦ до 90-х гг. прошлого века складывалась из 4-х направлений исследований, где центральным звеном является теория центрального места, предложенная еще в 30-х гг.²¹, где особое внимание уделялось правильному выбору места для размещения ТЦ с учетом диапазона обслуживания и порога. Диапазон определяет максимальную дистанцию, которую готов преодолеть клиент, чтобы купить товар. А порог – это пороговое значение спроса, которое должно быть на товары, чтобы предприниматель смог содержать свой магазин.

И если более ранние работы уделяли основное внимание целевым покупкам в близлежащих магазинах, то позже все больше исследования концентрировались на многоцелевых покупках, когда покупатели готовы были ехать на более длинные расстояния за покупками сразу нескольких продуктов.

Отметим, что в России такой теории не было, она практически не обсуждалась и не обсуждается в литературе, хотя ее последствием является наличие современной концепции силы притяжения или зон охвата в районе магазина, которая используется в рамках геомаркетинговых исследований

²¹ Эта теория была разработана еще в 30-е гг. Кристаллером и основывалась на полностью рациональном поведении как потребителя, так и предпринимателя.

при выборе местоположения магазина (ТЦ). Именно на этой идеи основана и классификация ТЦ на районные, региональные и т.п.

Современный геомаркетинг в розничной торговле использует модель Хаффа²², которая определяет взаимосвязь между площадью магазина и расстоянием, которое готов пройти покупатель, чтобы совершить покупки в этом магазине. Эта модель в усовершенствованном виде активно применяется на практике как в России, так и за рубежом²³.

В современном варианте концепция притяжения учитывает не только расположение магазина, но и его маркетинг-микс (ассортимент, ценовую политику, удобства – парковка, обслуживание, транспортная доступность) и т.п.²⁴

Тем не менее, считается, что первичная зона охватывает 450 м шаговой доступности или 5 минут ходьбы, далее следует зона в 850 м в 10 минутах ходьбы. Важную роль при формировании зон охвата ТЦ будет играть тип района расположения, доходы жителей, наличие конкурентов и т.п. Все эти аспекты очень хорошо представлены в современных методиках прогнозирования торгового оборота ТЦ на этапе его проектирования²⁵.

В российской литературе также существует сегмент исследователей, занимающихся проблемами маркетинга ТЦ. В РИНЦ по ключевым словам «маркетинг торгового центра» было отобрано всего 75 публикаций, только 47 из них реально посвящены исследуемой проблематике.

Изучение этих работ показало, что они, к сожалению, в большинстве своем фрагментарны – представлены отдельными статьями на отдельные вопросы, диссертационные исследования сконцентрированы на

²² Huff D.L. A Probabilistic Analysis of Shopping Center Trade Areas // Land Economics 39; 1963. P. 81-90.

²³ Подробнее: Костерин И.Г. Пространственный анализ предпочтений покупателей розничных магазинов на территории города. Практический маркетинг, №10, 2007. <https://www.cfin.ru/press/practical/2007-10/01.shtml> (дата обращения 16.02.2023)

²⁴ Комова Т.В., Наумов В.Н. Маркетинговая оценка привлекательности территории при размещении торговых центров. Управление каналами дистрибуции, 2006, №2, с.158-168.

²⁵ Канаян К., Канаян Р., Канаян А. Проектирование магазинов и торговых центров. – М.: Юнион-стандарт Консалтинг, 2008.

определенных целях, лонгитюдных исследований практически нет. Все это не позволяет говорить о том, что в России сложилась теория маркетинга в сфере управления торговыми центрами.

Тем не менее, наиболее яркими и системными работами можно назвать работы В.В. Никишкина, В.В. Цимбаева, Д.Б. Орехова, Канаян К. (и соавторов – Канаян Р и Канаян К.), а также отдельные работы Е.А. Софиной, Е.Н. Соловьевой²⁶.

Анализ этих и других работ, а также опыт работы автора в управляющей компании позволяет говорить о том, что философией и важнейшей функцией управления торговой недвижимостью для УК является маркетинг как философия и инструментарий предпринимательской деятельности. Маркетинг как философия бизнеса обеспечивает ориентацию управления на клиентов и создание потребительской ценности, то есть клиентоориентированность. Маркетинговый инструментарий 4Р (маркетинг-микс) используется для сбалансирования спроса и предложения на каждом локальном рынке, где располагается конкретный торговый центр, находящийся под управлением УК.

В свою очередь спецификой маркетинга торгово-развлекательных центров (ТРЦ) в целом и районных торговых центров (РТЦ), в частности, является тот факт, что они одновременно находятся на двух рынках – на рынке розничной торговли и на рынке торговой недвижимости. Управляются торговые центры управляющими компаниями, которые одновременно

²⁶ Никишкин В.В., Цимбаев В.В. Интернет-маркетинг как инструмент в рамках концепции маркетинга отношений при взаимодействии торговых центров с покупателями. Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. 2019. Т.10. №3. С.175-192.; Никишкин В.В. Маркетинг торгового центра: ориентация на потребителя. Управление каналами дистрибьюции, №3, 2011, с.218-220.; Орехов Д.Б. Теория и практика бизнес-моделирования торгового предпринимательства: реконцепция торговых центров. – СПб.: СПбГЭУ, 2014.

Парамонова Т.Н., Красюк И.Н. Маркетинг в розничной торговле. М.: ИД ФБК Пресс, 2004.; Соловьева Е.Н. Маркетинг торговых центров: актуальные шаги, чтобы выжить в новых реалиях. Маркетинг и маркетинговые исследования, №2, 2017. С.108-114.; Софина Е.А. Маркетинг микс торгового центра. Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. №9,2013, с.28-34.

взаимодействуют как с арендаторами торговых помещений, так и с розничными покупателями (рис.1.7.).



Рисунок 1.7 – Специфика маркетинговой деятельности УК в отношении ТЦ (построено автором)

Цимбаев В.В. называет такую систему управления маркетингом «двухконтурной» – одновременное управление маркетингом покупателей и арендаторов.²⁷

В связи с этим маркетинговая деятельность ТРЦ (ТЦ) строится как в отношении покупателей, так и в отношении арендаторов. При этом, арендаторы формируют важнейший элемент маркетинговой политики ТРЦ – ассортиментную политику. Часто в деятельности управляющих компаний используется термин «микс арендаторов» (англ. – tenant mix) вместо термина «ассортиментный микс или политика», поскольку именно совокупность арендаторов формирует ассортиментную политику ТРЦ.

²⁷ Цимбаев В.В. Классификация торговых центров с учетом роли формирования имиджа и пула арендаторов. Креативная экономика, т.14, №12, 2020. – с.3657-3674.

Маркетинговая деятельность ТЦ в отношении потребителей (клиентов) строится на тех же принципах, что и маркетинг в отношении потребителей любого другого продукта на рынках В2В. Управляющие компании (УК) должны, прежде всего, выработать концепцию ТЦ, стратегию его позиционирования в соответствии с целевым сегментом клиентов, а после этого разрабатывать свой торговый микс, нацеленный на привлечение клиентов и создание высокого клиентского трафика.

В России теория маркетинга розничной торговли является достаточно развитым направлением исследований еще со времен социализма. В условиях рыночной экономики российская теория и практика интегрировали зарубежные подходы и инструменты, поскольку российский покупатель быстро перенимал западные модели и культуру потребления. В связи с этим до последнего времени российские исследователи фактически повторяют тренды и переносят основные концепции зарубежного маркетинга на российскую почву.

Корифеями российского маркетинга розничной торговли являются В.В. Никишкин, Н.П. Кетова, Л.А. Красюк, Васильев Г.А., Романов А.А. и Поляков В.А. и мн. Др. Однако, данная теория описывает маркетинг с позиций владельца розничного магазина. В нашем случае – это арендатор ТЦ, а не управляющая компания.

Поэтому в маркетинговой деятельности ТЦ есть специфические черты, которые требуют изучения и учета при разработке маркетинговых стратегий. К примеру, УК не могут использовать весь торговый микс для формирования своей маркетинговой политики, поскольку большую его часть выработывают арендаторы, у каждого из которых имеется своя концепция позиционирования и свой маркетинг-микс. В этом смысле существенная работа УК связана с подбором соответствующих арендаторов, которые соответствуют концепции и позиционированию ТЦ.

Наиболее близок маркетинг-микс ТЦ к ритейл-миксу, в который традиционно включают элементы, представленные в табл.1.2.

Как видно из табл.1.2. имеется некоторая разница между содержанием элементов ритейл-микса у традиционного магазина и ТЦ. При этом более глубокое рассмотрение каждого элемента позволяет выявить существенно больше нюансов.

Таблица 1.2 - Маркетинг-микс ТЦ

Элементы маркетинг-микса	Традиционный магазин	ТЦ
Ассортиментная политика	Что продается, насколько привлекателен ассортимент?	Строится на основе выбора арендаторов
Ценовая политика	Уровень цен, их дифференциация	Зависит от арендаторов
Политика продвижения	Реклама магазина, методы и программы стимулирования продаж	Общая политика продвижения ТЦ, организация общих распродаж и др. мероприятий
Презентация	Где находится магазин в ТЦ, в какой зоне, его видимость для покупателя, витрины и их оформление, выкладка товара и т.п.	Внешний и внутренний вид ТЦ, атмосфера, реклама снаружи и внутри ТЦ, навигация по ТЦ и т.п.
Место и продажи	Размещение магазина в ТЦ, часы работы, количество сотрудников для обслуживания	Местоположение ТЦ, удобство добраться до него, организация бесплатного проезда для клиентов
Персонал	Кто продает товары и обслуживает клиентов, как они выглядят, каков процесс обслуживания	Обычно видимый для клиента персонал ограничивается девушками на стойке с информацией

Источник: построено автором на базе работ: Аренов И.А., Потапов В.В., Грекова Т.И. Стратегический маркетинг в розничной торговле. – СПб.: СПбГЭУ, 2006.; Брижашева, О. В. Маркетинг торговли: учебное пособие / О. В. Брижашева. – Ульяновск: Улгту, 2007.; Васильев Г.А., Романов А.А. и Поляков В.А. Маркетинг розничного торгового предприятия. – М.: Вузовский учебник, 2022.; Кетова Н.П., Тупикова Ю.О. Маркетинг в сфере розничной торговли: тенденции, условия и факторы развития. – Ростов-на-Дону, 2016.

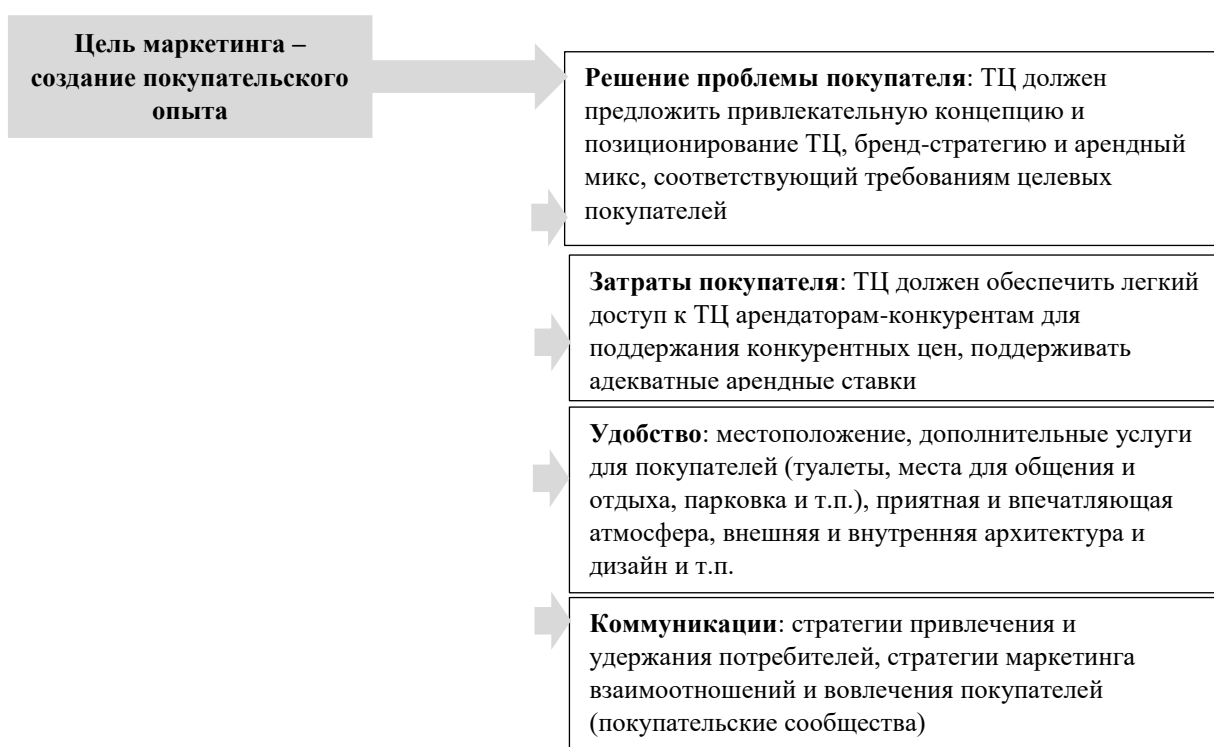
Отметим, что данный подход несколько устарел и не может быть использован для описания маркетинговой деятельности современного магазина или ТЦ. Также не может быть использован маркетинг-микс, предложенный Е.А. Софиной специально для ТЦ, где она выделила пять элементов: продукт, цена, продвижение, место люди²⁸.

²⁸ Софина Е.А. Маркетинг микс торгового центра. Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. №9,2013, с.28-34.

Все подходы не содержат даже такого важного инструмента маркетинга как атмосфера магазина, которая, в том числе, создает покупательский опыт. Отдельно не выделен также такой важный инструмент современных коммуникаций с потребителями как маркетинг отношений и вовлечения, обеспечивающий персонализацию коммуникаций.

Неким более продвинутым инструментом маркетинга, адаптированным под потребности современных рынков и потребителей является инструмент 4С, включающий Customer solution (решение проблемы покупателя), Customer Cost (затраты), Convenience (удобства), Communications (коммуникации).

Данный инструмент также не содержит многих элементов, важных для современных ТЦ, однако позволяет проявить воображение, включая в эти четыре общих элемента маркетинг-микса более детальные инструменты для решения проблемы потребителя (рис.1.8).



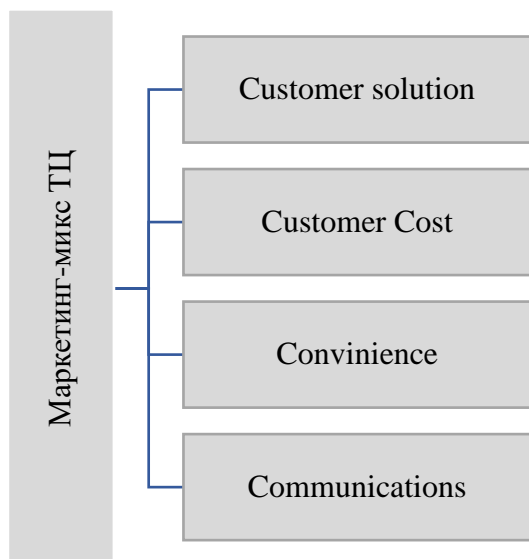


Рисунок 1.8 – Специфика маркетинг-микса ТЦ
(разработано автором)

Стоит согласиться с тем, что целью маркетинговой деятельности ТЦ является создание идеального покупательского опыта для клиентов, для чего и используются все инструменты 4С. Однако, набор инструментов не отражает специфические потребности маркетинга ТЦ, что требует более детального исследования этой деятельности, основываясь на существующей практике управляющих компаний, а также с учетом быстро трансформирующейся глобальной и национальной среды.

А практика маркетинговой деятельности УК показывает, что в силу высокой рыночной конкуренции и стагнации рынка розничной торговли ТЦ должны перейти к стратегии маркетинга взаимоотношений (или взаимодействия)²⁹ и вовлечения со своими целевыми аудиториями (ЦА), где важнейшими инструментами маркетинга отношений являются инструменты

²⁹ В рамках данной работы «маркетинг взаимодействия» и «маркетинг отношений» рассматриваются как синонимы, что обусловлено разницей перевода оригинального термина «Relationship marketing» (маркетинг отношений) на русский язык как «маркетинг взаимодействия».

маркетинга вовлечения потребителей во взаимодействие через создание покупательских сообществ или комьюнити.

В соответствии с этим одной из ключевых проблем маркетинговой деятельности ТЦ является поиск эффективных стратегий взаимодействия с клиентами, которые способствуют созданию совершенного покупательского опыта и удержанию клиентов, формированию их лояльности, а также желания вовлекать в ТЦ других покупателей, рекомендуя ТЦ в социальных сетях. Через взаимодействие и вовлечение УК могут аккумулировать большие объемы данных о покупателям и их предпочтениях, используя как традиционные методы исследований (опросы, фокус-группы), так и работу с большими данными, включая сбор и обработку естественной информации из социальных сетей.

Поэтому в данной работе сделан акцент на более глубокое исследование политики и моделей маркетинга взаимодействия ТЦ с покупателями, поскольку привлекательность ТРЦ для покупателей автоматически влечет в этот ТЦ арендаторов (и наоборот), а также оценку последствий этой работы.

Для достижения цели работы необходимо провести исследования факторов внешней макросреды функционирования торговых центров в разрезе PEST, а также выделить ключевые тренды в поведении потребителей и маркетинговой деятельности ТЦ как элемент отраслевого исследования.

1.2. Трансформация роли ТРЦ в условиях вызовов внешней среды: анализ макрофакторов

Для глубокого понимания процессов трансформации на рынке управления торговой недвижимостью, а также обеспечения возможности прогнозирования ситуации, необходимо детально исследовать макрофакторы, оказывающие влияние на формирование рынков розничной торговли и торговой недвижимости.

Экономическая среда

Рассмотрим важнейший фактор макросреды – экономический, поскольку именно он определяет потенциал развития бизнеса в любой сфере деятельности. Состояние экономической среды ТЦ в свою очередь связано непосредственно с состоянием розничной торговли в РФ.

Розничная торговля представляет собой вид деятельности, связанный с продажей товаров и услуг конечному потребителю и является важнейшей сферой экономики, обеспечивая товарооборот в виде товародвижения между производителями и конечными потребителями. Динамика розничной торговли рассматривается как ключевой индикатор состояния экономики.

Рынок розничной торговли включает всю совокупность предприятий и организаций, торгующих в розницу, то есть, непосредственно предоставляя товары и услуги конечным покупателям для личного, семейного, домашнего использования. К организациям розничной торговли относят: организации розничной торговли (типа магазинов, торговых центров, супермаркетов, дискаунтеров, интернет-магазинов и т.п.), индивидуальных предпринимателей (ИП), занимающихся розничной торговлей, розничные рынки, торговые места на рынках.

На рис.1.9 представлена динамика общего числа организаций розничной торговли – непосредственно организаций и ИП, занимающихся розничной торговлей.



Рисунок 1.9- Динамика общего числа организаций розничной торговли

Источник: построено автором по данным Росстата, [http:// rosstat.gov.ru](http://rosstat.gov.ru)

Как видно, общее число организаций розничной торговли с 2010 года постепенно снижается, в среднем с 2013 года ежегодно на 8%.

Рассмотрим динамику отдельно по основным типам организаций розничной торговли (рис.1.10).

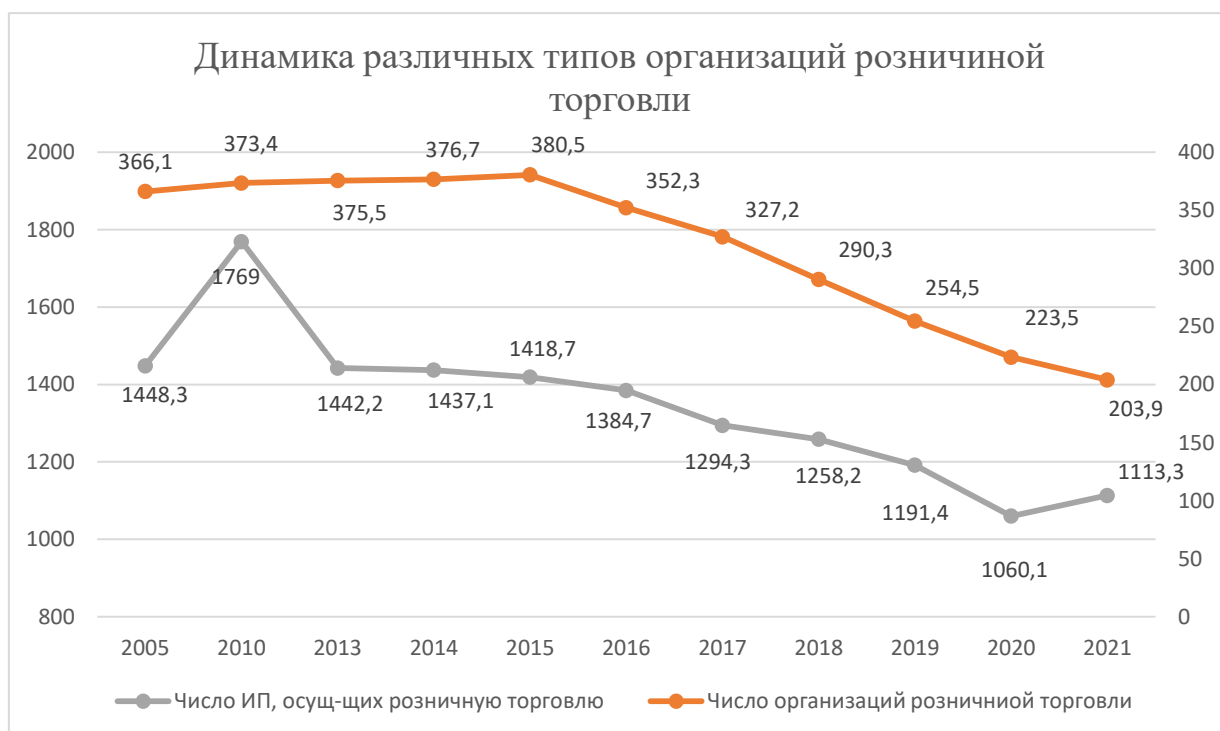


Рисунок 1.10 – Динамика числа различных типов организаций розничной торговли

Источник: построено автором по данным Росстата, [http:// rosstat.gov.ru](http://rosstat.gov.ru)

Согласно рис.1.10, скачок числа организаций розничной торговли в 2010 году произошел за счет резкого роста ИП, после чего последовало такое же резкое падение числа ИП в 2013г. В свою очередь число организаций розничной торговли с 2005 по 2015 гг. медленно росло. В целом с 2015 г. по обоим типам организаций наблюдается падение их числа.

То есть организаций становится все меньше. Однако, в пост-пандемийный 2021г. число ИП снова резко возросло, чего не произошло с другими организациями. Это свидетельствует о том, что ИП более активно реагируют на внешние изменения на рынке.

Основной причиной падения числа организаций является отсутствие существенного роста розничного товарооборота (рис.1.11).



Рисунок 1.11 – Динамика розничного товарооборота в фактических ценах, млрд. руб.

Источник: построено автором по данным Росстата, данные на 2022 год – прогноз Минэкономразвития

Несмотря на видимый рост розничного товарооборота с 2010 г. (в среднем 8,5% ежегодно), с учетом средней официальной инфляции за тот же период в 6,72% (данные Росстата), реальный рост составляет только 1,5% в год. При этом если допустить, что официальная и реальная инфляция зачастую не совпадают, учитывая методику подсчета инфляции, то фактически мы имеем скорее снижение или как минимум стагнацию, чем рост розничного товарооборота уже несколько лет, что подтверждается падением численности организаций розничной торговли.

Базовый прогноз Минэкономразвития на 2022 год предполагает уменьшение розничного товарооборота на 9% с восстановлением в 2023-25 гг.³⁰ В реальности так оно и произошло. Розничный товарооборот в 2022 году снизился почти на 10%.³¹

³⁰ Минпромторг подтвердил прогноз по снижению оборота торговли в России на 9% в 2022 году. <https://tass.ru/ekonomika/15339343> (дата доступа 02.12.2022)

³¹ Оборот розничной торговли в России снизился почти на 10%. <https://www.retail.ru/news/oborot-rozничnoy-torgovli-v-rossii-v-2022-godu-snizilsya-pochti-na-10-27-dekabrya-2022-224240/> (дата доступа 19.01.2023)

Также подтверждением длительных негативных трендов на рынке розничной торговли является падение индекса предпринимательской уверенности, который традиционно рассчитывается Росстатом на основе опроса участников рынка розничной торговли (рис.1.12).



Рисунок 1.12 – Динамика Индекса предпринимательской уверенности

Источник: построено автором по данным Росстата

Индекс предпринимательской уверенности в розничной торговле рассчитывается как среднее арифметическое значение балансов оценок уровня складских запасов (с обратным знаком), изменения экономического положения в текущем квартале по сравнению с предыдущим и ожидаемого изменения экономического положения в следующем квартале (в процентах).

Как видно, в разгар пандемии (второй квартал 2020 г.) Индекс предпринимательской активности стал отрицательным, что свидетельствует о том, что большая часть опрошенных негативно оценила уровень своих запасов, экономическое положение, а главное - ожидаемые изменения этого положения. Затем ситуация среди большинства несколько улучшилась, но в целом за весь период имеет место понижательный тренд Индекса предпринимательской уверенности.

Среди основных факторов, ограничивающих производственную деятельность, респонденты отметили: высокую конкуренцию, высокие арендные ставки, высокий уровень налоговой нагрузки, недостаток финансовых средств, недостаточный платежеспособный спрос (рис.1.13).

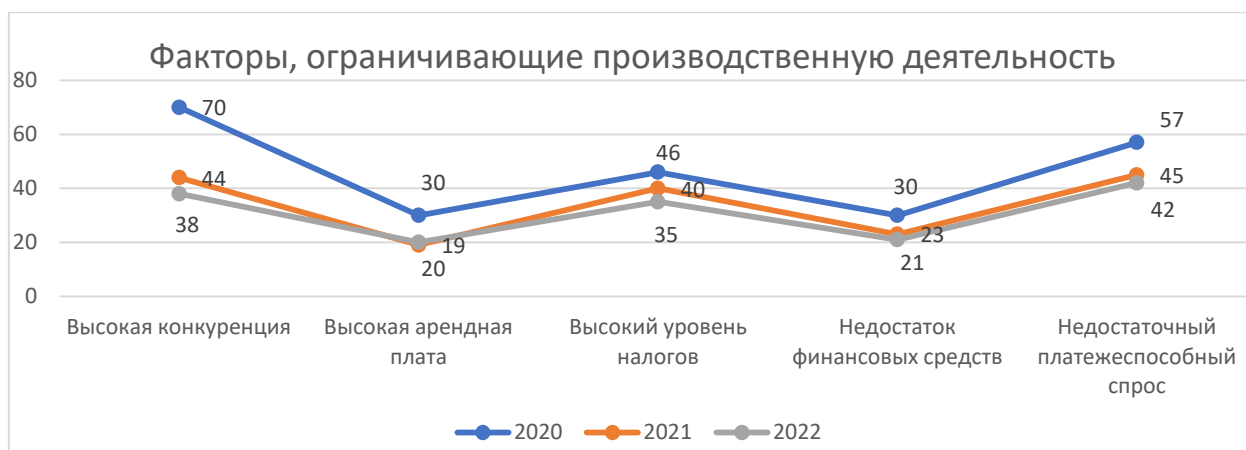


Рисунок 1.13 – Факторы, ограничивающие производственную деятельность предприятий розничной торговли

Источник: построено автором по данным опроса Росстата

Цифры означают долю (%) респондентов, указавших данный фактор

Недостаточный платежеспособный спрос, в свою очередь, объясняется медленным ростом реальных доходов населения (рис.1.14).



Рисунок 1.14 – Динамика среднемесячной номинальной начисленной заработной платы в целом по экономике РФ, руб.

Источник: составлено автором по данным Росстата.

Согласно данным Росстата, среднегодовой прирост начисленной заработной платы составляет 9,6%, что с учетом инфляции в 6,72% позволяет определить реальный ежегодный рост в 2,88% за период с 2010 по 2021 гг. Очевидно, что имеющаяся динамика показателей заработной платы не создает потенциала для роста розничной торговли, что в том числе способствует стагнации данного сектора экономики.

При этом наблюдается ежегодный прирост доли интернет-торговли в розничном товарообороте – от 1,2% в 2016 г. до 5,1% в 2021 г. (рис.1.15).

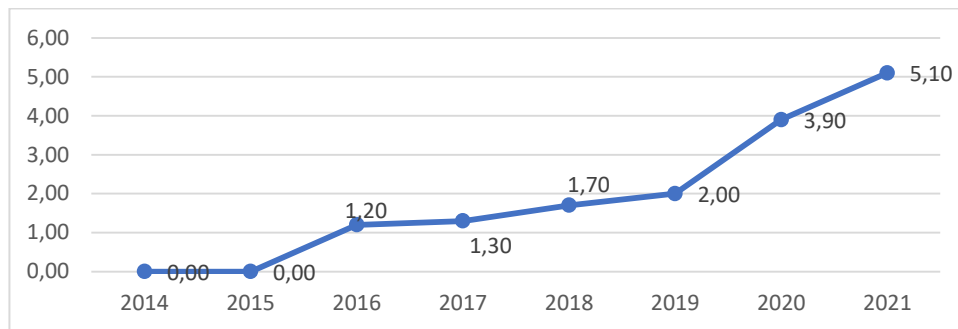


Рисунок 1.15– Доля интернет-торговли в розничном товарообороте, %

Источник: составлено автором по данным Росстата.

Таким образом, происходит замещение оффлайн торговли торговлей онлайн, активно стимулированное пандемией, без существенного роста общего объема товарооборота.

Итак, рынок розничной торговли не демонстрирует существенную положительную динамику, находится в стагнации, однако эти негативные тенденции в целом пока не представляются драматическими.

Политико-правовые факторы

Политико-правовой ландшафт последний лет связан, прежде всего, с политикой всяческих ограничений в связи с пандемией. Пандемия, как и ее последствия, оказали колоссальное влияние на все сферы жизнедеятельности, не исключая ТЦ как объекты нашего исследования. Ниже в разделе 1.3 мы более подробно рассмотрим влияние этого фактора на укрепление позиций районных ТЦ. Здесь же отметим, что пандемия стимулировала, прежде всего, рост онлайн торговли и кардинальные изменения в поведении потребителей, которые стали активно уходить в онлайн.

Санкции – другой важный фактор политической среды – стимулировали уход с рынка многих зарубежных компаний из

недружественный стран, которые, однако, постепенно стали замещать компании и бренды дружественных стран.

Таким образом, санкции оказали и оказывают на рынок в целом как негативное, так и позитивное влияние, поскольку стимулируют импортозамещение и разворот России в сторону Евразии. Однако, процесс идет слишком медленно, чтобы говорить о его благоприятном влиянии на деятельности ТЦ.

По итогам 2022 года из России окончательно ушли 23 глобальных бренда (это 13 международных ритейлеров), закрылись, но ожидают изменений еще 59 брендов (это 24 международных ритейлеров), 27 брендов продали свои бизнесы и они работают под другими брендами (данные консалтинговой компании (Nikoliers)).³²

При этом рынок заполняют бренды дружественных стран, в основном из Китая и Турции, а также стран СНГ – Армения, Казахстан и даже Узбекистан. Как ни странно, но на рынок вышли новые ритейлеры из США, Англии и Италии. Серьезно активизировались российские ритейлеры – например, существенно увеличили число магазинов Петербургская компания «Мэлон Фэшн Груп», которая владеет брендами Zarina, befree и Love Republic, бренд «Спортмастера» O'stin, модные молодежные бренды одежды NameLazz, 12 storezz, Shu, The Oscam, Crocatau, Novaya, Cocos, VGA, и многие др.

Социально-культурные факторы

Социально-культурные факторы могут быть представлены изменением поведения потребителей и культуры шоппинга. Эти изменения являются следствием двух ключевых факторов: становлением поколения Z как ключевых потребителей, имеющих свою систему ценностей, а также последствиями пандемии и развитием онлайн-технологий шоппинга.

³² Уход брендов и низкий ввод: итоги 2022 года на рынке ТЦ Москвы. 04.01.2023. URL: <https://realty.rbc.ru/news/63a8d7be9a79471b8a7eeb88> (дата обращения 24.01.2023)

Современный потребитель требует больше комфорта, стремится к экологичности и экономии времени, ценит персонализацию и цифровизацию. В то же время есть и те, кто предпочитает по старинке иметь доступ к консультантам, тратить время на походы по магазинам, стоять в очередь в кассу вместо самообслуживания в кассах со сканерами. Все это следует учитывать при формировании пространства ТЦ.

Исследование Nilsen IQ выявило следующие основные тренды: импульсный спрос, осознанное потребление, рост привлекательности дискаунтеров, масштабное развитие онлайн-покупок, возрастание значимости для потребителя эмоционального фактора при покупке товаров³³.

Большинство выявленных трендов являются продолжением уже начавшихся перемен. Однако, импульсный спрос, скорее всего, будет снижаться. Осознанное потребление как модель поведения будет развиваться. Привлекательность дискаунтеров и в целом более низких цен также будет расти, поскольку снижаются реальные доходы населения.

Развитие онлайн покупок, очевидно, растет и будет расти, что требует кардинального изменения среды ТЦ и внедрения новых цифровых технологий.

Рост значимости эмоционального фактора или покупательского опыта в ритейле является для России достаточно новым явлением, что может существенно повлиять на стратегии торговых организаций и даже оказать принципиальное воздействие на весь ритейл, включая ТЦ, как это происходит на Западе. В то же время, создание покупательского опыта в ТЦ требует внедрения новых архитектурных концепций ТЦ и существенных инвестиций в реконструкцию. Вряд ли в условиях усиливающегося кризиса это будет повальным, но отдельные прецеденты, конечно, будут. Именно эти ТЦ и станут лидерами рынка.

³³ Локтев К. Главные тренды ритейла в 2022 году. NilsenIQ.
<https://nielseniq.com/global/ru/insights/commentary/2021/glavnye-trendy-ritejla-v-2022-godu/>

Для всех других ТЦ учет этого фактора должен привести к кардинальному пересмотру организации внутренней среды ТЦ, к внедрению новых технологий шоппинга, объединяющих он- и офф-лайн инструменты обслуживания покупателей.

Таким образом, находясь под давлением от развития онлайн коммерции, оффлайн ритейл, безусловно, должен предложить покупателю более яркий и совершенный опыт, сочетающий как возможности получения утилитарных выгод, так и выгод, связанных с гедонистическими или эмоционально-чувственными потребностями.

Технологическая среда

В данной сфере, пожалуй, кроются ключевые изменения, которые уже влияют и будут влиять на все рынки, включая рынок ТЦ.

Цифровизация и развитие новых технологий (big data, ИИ, AI, VR, технологии распознавания лиц, блокчейн и т.п.) обуславливают необходимость становления цифрового ТЦ или как минимум цифровой трансформации ТЦ. Отметим лишь ключевые направления такой трансформации, которые определяют образ ТЦ будущего:

- многоканальность – необходимо обеспечить клиентам возможность покупки любым удобным способом. Традиционно ТЦ обслуживают оффлайн потребителей. Однако, современный ТЦ должен иметь и интернет-магазин, где покупатель может заранее выбрать товар, а потом решить как и где он его купит и заберет;

- phygital маркетинг (комбинация слов “physical” и “digital”) – обеспечение незабываемого клиентского опыта в ТЦ с wow-эффектом за счет комбинации инструментов он- и офф-лайн обслуживания клиентов для трансформации магазина в место соприкосновения с брендом и получения уникального (персонализированного) клиентского опыта (табл.1.3);

Таблица 1.3 – Цифровые и физические инструменты фиджитал-маркетинга

Цифровые	доля	Физические	Доля потребителей
Быстрые и удобные способы оплаты	55	Опытные продавцы-консультанты	52
Удобная навигация	48	Удобная навигация	48
Дизайн	37	атмосфера	37
Вай-фай с возможностью быстрого подключения	35	Зона, адаптированная для детей	22
Персональные предложения на мобильном	33	Кафе и ресторанный дворик	22
Сканеры для самообслуживания	25	Эксклюзивные услуги, персональные консультанты, стилисты	20
Виртуальный опыт	21	Приятная зона отдыха	20

Источник: Глобальное исследование потребительского поведения, 2019. - Из выступления Сумишевская О., PwC на конференции Retail Experience.

- сбор поведенческих маркетинговых данных для персонификации потребительского опыта. Для сбора поведенческих данных ТЦ внедряют датчики посещаемости, технологии распознавания лиц (сбор и анализ данных с видеокамер с технологией распознавания лиц, таргетирование рекламы, оценка эффективности), wi fi аналитику, i Beacons (маячки, обеспечивающие распознавание потребителей и доставку персонализированных сообщений на мобильные телефоны), боты-виртуальные помощники;

- мобильные приложения для ТЦ с геолокацией – обеспечивают персонализированное обслуживание, могут отвечать на вопросы клиентов, рекомендовать отделы, товары, акции, информировать о лучших предложениях, поддерживать программу лояльности и т.п.

Внедрение цифровых технологий в ТЦ позволяет собирать и консолидировать информацию о клиентах, которую затем можно использовать для развития маркетинговых стратегий и кампаний, обеспечивающих предоставление лучшего покупательского опыта и как следствие лояльность ЦА.

Как видно, внешние факторы макросреды создают целый ряд вызовов для ТЦ и их УК, к которым надо адаптироваться (табл.1.4).

Таблица 1.4 – Факторы макросреды, определяющие вызовы для УК в области маркетинга на рынке торговой недвижимости в сегменте ТЦ

Группы факторов макросреды	Факторы	Вызовы для УК в области маркетинга на рынке ТЦ (ТРЦ)
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> • падение реальных доходов населения; • падение общего объема розничного товарооборота и рост доли онлайн продаж; • усиление негативных трендов в экономике в целом на фоне глобального экономического кризиса 	<ul style="list-style-type: none"> • Рост конкуренции среди ТЦ за потребителя: новые модели маркетинга взаимодействия для привлечения, удержания и обеспечения лояльности (работа с сообществами покупателей); • Переход рынка ТЦ в стадию зрелости – необходимость реконструкции и реконцепции ТЦ с ориентацией на предоставление покупательского опыта (wow-эффект)
Социально-культурные	<p>Изменение моделей поведения потребителей и формирование новой культуры шоппинга как результат пандемии, цифровизации, смены поколений:</p> <ul style="list-style-type: none"> • при посещении ТЦ доминирует мотив развлечения и отдыха вместо покупок товаров, которые совершаются онлайн; • одновременно высокие требования как к утилитарным, так и гедонистическим элементам ценности шоппинга; • многоканальность коммуникаций; • смена ценностей из-за смены поколений (поколение Y и Z); 	<ul style="list-style-type: none"> • Падение интереса к традиционным ТЦ, рост привлекательности ТЦ, предоставляющих покупательский опыт (переход к ТЦ 4-го и 5-го поколений); • Использование концепции phygital-маркетинга, поскольку поколения Y и Z позитивно воспринимают интеграцию он- и офф-лайн технологий;
Политические	<ul style="list-style-type: none"> • уход глобальных брендов в связи с санкциями; 	Необходимость формирования обновленного портфеля арендаторов (tenant mix);
Технологические	<ul style="list-style-type: none"> • усиление цифровизации в торговле: big data, искусственный интеллект, дополненная реальность, блокчейн и т.п. 	Необходимость цифровой трансформации ТЦ: глубокий анализ ЦА, интернет-продажи, мобильные приложения, чат-боты, программы лояльности к ТЦ и т.п.
Рост динамики изменений, что требует проактивной системы маркетинга (вместо реактивной) и быстрой реакции на изменения		

Важнейшим инструментом адаптации могут являться проактивная модель маркетинга и соответствующие ей маркетинговые стратегии и инструменты.

Проактивная система маркетинга должна быть построена на превентивном знании (прогнозировании и предвидении) будущих изменений за счет использования новых технологий сбора и анализа маркетинговых данных (data driven маркетинг).

Тренды на рынке ТЦ и трансформация роли ТЦ

Для завершения обзора факторов внешней среды, следует рассмотреть основные тренды на рынке ТЦ (как элемент отраслевого анализа), а также трансформацию роли ТЦ в современном обществе и экономике.

Прежде всего, необходимо отметить, что ключевые изменения в особенностях функционирования ТЦ связаны с пандемией, тотальной цифровизацией и развитием онлайн торговли, а также последствиями санкций.

Все эти события стимулировали изменение поведения потребителей. Так, потребители все больше используют возможности омниканальности в своем покупательском поведении. К примеру, они ищут товары в интернете, а затем приходят их покупать в магазины и ТЦ. В связи с этим во многих ТЦ появились шоу-румы – магазины от интернет-магазинов, где представлены их товары, либо куда покупатель может заказать привезти выбранный товар, чтобы его посмотреть и примерить. ТЦ должны быть готовы предоставлять небольшие и недорогие помещения для таких магазинов, поскольку очень часто это небольшие интернет-магазины, бренды которых известны лишь узкой аудитории, часто молодой. Такая замена по сравнению с глобальными брендами безусловно не является равноценной, но время диктует свои правила.

Все более значимой и важной составляющей ТЦ становятся кафе и рестораны (фудкорты), куда клиенты приходят перекусить и пообщаться, отдохнуть. Некоторые специалисты считают, что очень скоро доля площадей,

приходящихся на общественное питание достигнет 20% пригодной арендной площади³⁴. Очевидно, что от конкурентоспособности этих заведений будет зависеть и конкурентоспособность ТЦ, что требует выработки четкой политики и условий вхождения в ТЦ операторов общепита. Стоит заметить, что особо привлекательными в рамках ТЦ сегодня являются фудхоллы, заведения здорового питания с простой и свежее-приготовленной едой, семейные рестораны с детскими комнатами.

Еще один тренд связан с переходом на формат временных торговых точек или «pop-up stores». Обычно молодые интернет-бренды, которые не хотят иметь постоянные офлайн-магазины организуют такие события в виде нескольких дней для клиентов. Они приглашают к себе покупателей, проводят яркие события, знакомят их с организаторами или авторами и дизайнерами продуктов, организуют распродажи. Данный формат продаж также востребован и федеральными, а ранее и международными брендами. Временная активность позволяет лояльным покупателем получить дополнительный уникальный опыт взаимодействия с брендом. ТЦ могут быть очень заинтересованы в подобных мероприятиях, поскольку они привлекают новых посетителей, создают приятную праздничную атмосферу в ТЦ и способствуют удерживанию лояльной аудитории.

Продолжающейся тенденцией для ТЦ является использование концепции маркетинга впечатлений, а также ее интеграция с культурой и искусством³⁵. В соответствии с этим трендом растет доля пространств, которые занимают развлечения, а также различные культурные мероприятия типа выставок, галерей, музеев и т.п. Эксперты считают, что доля торговых площадей под развлечения увеличится до 30% к 2030 году.

³⁴ Ginza Project запускает новый проект в общепите Петербурга [Электронный ресурс] / rbc.ru – 2022. - Электрон. дан. - Режим доступа: https://www.rbc.ru/spb_sz/24/09/2021/614d70379a79479d73c53573/ , свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус. (дата обращения: 03.04.2022)

³⁵ Культуру в массы: чему торговые центры могут научиться у музеев [Электронный ресурс] / arendator.ru - 2019. - Электрон. дан. Магазин и музей: как ТРЦ будут привлекать покупателей в эпоху онлайн [Электронный ресурс] / rbc.ru – 2021. - Электрон. дан. – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5f2d65ac9a79476bab6dcb60/>

Все эти тренды приводят к изменению наполнения ТЦ: все больше магазинов будут закрываться, оставляя отделы выдачи товаров и небольшой шоу-рум, а торговые площади будут отдаваться под развлечения, организацию общественных пространств с зонами отдыха, социализации, возможностями знакомства с культурными ценностями, искусством.

В связи с этим эксперты отмечают рост популярности смешения форматов ТЦ, когда число традиционных магазинов падает, но растет доля пунктов выдачи интернет-заказов, сервисных центров, фудкортов, зон для развлечений.

Все происходящие изменения, вызванные экономической и эпидемиологической ситуацией, а также перемены в потребительских предпочтения требуют от собственников торговых центров соответствующих изменений. В целом по итогу анализа можно сделать вывод о том, что рынок торговой недвижимости крупных городов, включая Санкт-Петербург, является зрелым. 70% ТЦ были построены более 10 лет назад, что показывает устаревание их концепций и форматов. Это может привести к значительному обновлению многих ТЦ и кардинальному изменению их концепций и стратегий позиционирования.

Для понимания направлений репозиционирования ТЦ, в работе систематизированы тренды трансформации роли современных ТЦ в обществе и экономике. Ознакомимся с историей становления рассматриваемых объектов розничной торговли.

Один из первых всемирно признанных торговых центров появился в 1956 году, когда американский архитектор Виктор Грюэн (Victor Gruen) представил свой проект объекта в Детройте. Это явление стимулировало создание нового типа городской среды. Первый торговый центр был замечательной копией центра города и притягательным местом для покупателей с его разнообразием магазинов и услуг (местные розничные магазины и супермаркет, банк, почта и т.п.), его индивидуальностью,

освещением, дизайном и даже толпой (Wall, 2005)³⁶.

Американский специалист Carlson H.J. (1991) отмечает, что современный торговый центр впервые был построен в пригороде Соединенных Штатов после Второй мировой войны, когда вернувшиеся ветераны искали жилье за городом для себя и своих семей. Появление пригородных торговых центров было результатом двух демографических событий: переезда населения в пригород и бэби-бум (резкое увеличение рождаемости). Розничные торговцы всех типов восприняли пригородный торговый центр как идеальное место для продажи своих товаров, а застройщики построили аналогичные центры разных типов и размеров по всей территории США в ответ на спрос в 1970-х годах.³⁷ В 90-х гг. только в Америке насчитывалось более 37 000 торговых центров, на долю которых приходилось более 56% от общего объема розничных продаж без учета автозаправочных станций и автозаправочных станций.³⁸

Обзор ряда работ, посвященных исследованию истории возникновения и развития торговых центров в США и Европе, позволил автору сгенерировать и описать этапы эволюции торговых центров, включая изменение их роли в обществе и экономике (табл.1.5)³⁹.

³⁶ Wall, A. (2005). Victor Gruen: from urban shop to newcity. Barcelona: Actar.

³⁷ Carlson, H.J. (1991), "THE ROLE OF THE SHOPPING CENTRE IN US RETAILING", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 19 No. 6. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002951>

³⁸ Там же.

³⁹ Johanson J. et.al. (2022). The emergence of shopping malls and the new market culture in AWKA Metropolis. <https://www.researchgate.net/publication/359413807>; Carlson, H.J. (1991), "THE ROLE OF THE SHOPPING CENTRE IN US RETAILING", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 19 No. 6. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002951>; Heffner, K., & Twardzik, M. (2015). The Impact of Shopping Centers in Rural Areas and Small Towns in the Outer Metropolitan Zone (The Example of the Silesian). *European Countryside*, 2, p.87-100.; Kingston, B. (1994). *Basket, bag, and trolley: a history of shopping in Australia*. Melbourne, Australia :: Oxford University Press.; Widiyani. (2018). *Shopping Behaviour in Malls*. Technische Universiteit Eindhoven; Caliskan, E. B. (2010). *Acoustical Evaluation of Shopping Mall Typology*,. A thesis submitted to The Graduate School of Natural and Applied Sciences of Made East Technical University. September, 2010.; Sipho, M. (2016). *Determining consumers' reasons for visiting shopping*. "Innovative Marketing; Fatowore, O. E. (2008). *PRIME SHOPPING CENTER, ENUGU*. Enugu: Department of Architecture, University of Nigeria, Enugu Campus.

Таблица 1.5 – Этапы эволюции торговых центров в США и Европе

Этапы эволюции ТЦ Характеристики ТЦ	1 поколение 50-60-е гг.	2 поколение 70-е гг.	3 поколение 80-90-е гг.	4-е поколение 2000-2020 гг.	5-е поколение 2020-е и далее
Ассортимент товаров и услуг	Местные магазины, супермаркет, наиболее востребованные услуги – банк, почта	Развивается ассортимент товаров и услуг + добавляются кафе и рестораны (фудкорты)	Резкое увеличение разнообразия ассортимента, развитие фудкортов, ресторанов и кафе + акцент на развлечения (!)	Развитие ТЦ в торговые комплексы, формирование единого пространства, новейшие архитектурные решения, открытые общественные пространства,	Широчайший ассортимент + новейшие архитектурные решения
Функции ТЦ	Продажа товаров и услуг на одной территории и социализация местного населения	- продажа товаров и услуг; - социализация; - отдых / релаксация	- продажа товаров и услуг; - социализация; - отдых / релаксация; - развлечения; - продвижение образа жизни и культуры шоппинга	- продажа товаров и услуг; - социализация; - отдых; - развлечения; - культурная функция (культура времяпрепровождения); - самовыражение; - поддержка чувства благополучия и наслаждения	Те же
Потребительская ценность шоппинга	Утилитарная + социальная	Утилитарная + гедонистическая (социализация, отдых)	Шоппинг как образ жизни: утилитарная + гедонистическая (отдых, развлечения, социализация)	Шоппинг как покупательский опыт: утилитарная + гедонистическая + культурно-личностная	Клиентский опыт как незабываемое путешествие (он- и оффлайн)
Роль ТЦ	Экономическая: как место для быстрой покупки товаров и мимолетного общения под одной крышей (аналог рынку)	Экономическая и социальная: как место для шоппинга и отдыха	Экономическая, социальная и культурная: как образ жизни благополучного человека	Культурно-личностная и психическая: как образ жизни и демонстрация благополучия (well-being), культура времяпрепровождения и самовыражение (реализация потребностей личности)	То же

Нам удалось выявить 5 поколений ТЦ, которые мы описали с позиций ассортимента товаров и услуг, функций ТЦ, структуры потребительской ценности и трансформации роли ТЦ в обществе и экономике.

Если первые ТЦ были нацелены, в основном, на предложение наиболее востребованных товаров и услуг под одной крышей для ускорения процесса шоппинга, то в 1970-х годах торговые центры стали местом не только для покупок, но и для общения, включив в себя фуд-корты, кафе и рестораны. Торговые центры все больше и больше добавляли к своей экономической роли социальную роль места для встреч.

Принципиально ситуация меняется в 80-90е гг., когда ТЦ превращаются в ТРЦ и парки развлечений. Life-style центры как специфические форматы ТЦ в США появились в конце 1980-х годов, они обеспечивали розничную торговлю модными товарами и предлагали изысканные рестораны.

В 1990-е годы развитие торговых центров по-прежнему было сосредоточено на развлечениях. Именно в это время шоппинг становится образом жизни и культурой потребления. Культура шоппинга развивается на фоне роста предложения товаров и услуг, а также развлечений и отдыха в геометрической прогрессии. Это время пика развития экономики потребления.

Торговые центры последнего поколения (4-го) - это многофункциональные интегрированные пространства, где потребители удовлетворяют не только потребности в товарах и услугах, но социальные и культурные потребности, ментальные, потребность в развлечениях, отдыхе, спорте или релаксации. Их отличает развитый архитектурный дизайн, тщательно продуманный дизайн интерьера и множество реализованных функций, современные технологические решения и обширная маркетинговая стратегия, использующая множество доступных средств для привлечения и удержания внимания потребителей. В них также могут быть интегрированы жилые комплексы, отели и офисы. Они также могут представлять

специализированное предложение, например, медицинские и образовательные услуги, включать в себя театры или художественные галереи (Heffner and Twardzik, 2015)⁴⁰.

Таким образом, функции ТЦ существенно расширились: от обычной продажи товаров до социализации местных жителей, отдыха, развлечений, культуры времяпрепровождения и даже самовыражения.

Следует отметить также и эволюцию потребительской ценности шоппинга, поскольку это также имеет решающее значение для современной организации розничной торговли.

На ценности шоппинга надо остановиться более подробно, поскольку это имеет для маркетинга принципиальное значение.

Концепция ценности шоппинга в теории стала развиваться в 80-е годы. Связано это было с тем, что исследователи стали замечать, что потребители хотят получить не только функциональные ценности от своего шоппинга, но и удовольствие (Bloch et al., 1986; Holbrook and Corfman, 1985)⁴¹.

Под ценностью в рамках работы понимается традиционно устоявшаяся формулировка, состоящая в том, что это совокупность выгод или преимуществ, которые предоставляются потребителю в обмен на полные затраты, которые он несет в связи с приобретением и потреблением этой ценности (Юлдашева и др., 2014)⁴².

Что касается ценности шоппинга, то ее определил известный специалист в области розничного маркетинга Барри Бабин. Совместно со

⁴⁰ Heffner, K., & Twardzik, M. (2015). The Impact of Shopping Centers in Rural Areas and Small Towns in the Outer Metropolitan Zone (The Example of the Silesian). *European Countryside*, 2, p.87-100.

⁴¹ Bloch, P., Bruce, G., 1984. The leisure experience and consumer products: an investigation of underlying satisfactions. *Journal of Leisure Research* 16, 74–88; Holbrook, M., Corfman, K., 1985. Quality and value in the consumption experience: phaedrus rides again. In: Jacoby, J., Olson, J. (Eds.), *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise*, pp. 31–57.

⁴² Юлдашева О.У., Шубаева В.Г., Орехов Д.Б. Методология измерения и оценки потребительской ценности: дифференциация подходов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. Выпуск №3, 2014. – с.198-210.

своими соавторами (Babin et al, 1994) он предложил рассматривать два измерения общей воспринимаемой ценности шоппинга: утилитарную и гедонистическую ценность⁴³. Согласно Babin and Attaway (2000), утилитарная ценность отражает ценность, связанную с конкретной задачей покупок (обычно это купить то, что необходимо по приемлемой цене), а гедонистическая ценность отражает ценность самого процесса совершения покупок, помимо мотивов, связанных с задачей (все остальные возможные выгоды – развлечения, отдых, социализация и т.п.). Существует отдельное направление исследований, посвященных шоппингу как развлечению (Bloch and Bruce, 1984; Sherry et al., 1993)⁴⁴.

Таким образом, ценность шоппинга представляет собой совокупность утилитарных и гедонистических выгод, получаемых покупателем. При этом, к утилитарным выгодам относятся только объективные функциональные выгоды от шоппинга – чаще всего, это покупка желаемого товара / услуги по приемлемой цене в безопасной обстановке с приемлемым уровнем сервиса и удобствами для приезда и отъезда из магазина. Все остальное относится к гедонистической составляющей ценности, которая постоянно претерпевает изменения и развивается.

В случае с ТЦ в гедонистической ценности, помимо отдыха, развлечений и социализации, следует обязательно выделять культурно-личностную, включающую получение потребителем культурных и ментальных ценностей, таких как новая культура шоппинга – традиции и привычки, психологические и психические ценности (чувство благополучия, возможность самовыражения, формирование вкуса, развитие навыков общения и т.п.). Все это концентрируется в новой форме ценности шоппинга – получение покупательского опыта.

⁴³ Babin, B., Darden, W., Griffin, M., 1994. Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research* 20, 644–656.

⁴⁴ Bloch, P., Bruce, G., 1984. The leisure experience and consumer products: an investigation of underlying satisfactions. *Journal of Leisure Research* 16, 74–88; Sherry, J., McGrath, M., Levy, S., 1993. The dark side of the gift. *Journal of Business Research* 28, 225–245.

В итоге, трансформация роли ТЦ определяется эволюцией его функций во взаимосвязи с эволюцией потребительской ценности шоппинга, которую ТЦ предоставляет покупателям.

Роль ТЦ в настоящее время в обществе и экономике меняется, развиваясь от экономической и социальной (60-е годы) к культурно-личностной и психологической, обеспечивая все больше ощущение у потребителя собственного благополучия.

При этом экономическая роль ТЦ снижается в связи с популяризацией онлайн шоппинга. Большую часть товаров потребитель уже может заказать в интернете, что позволяет реализовать утилитарную функцию онлайн. Социальная же роль ТЦ возрастает.

Социальная роль ТЦ представляет собой обеспечение возможностей человеческого взаимодействия, включая прогулки по ТЦ, встречи со знакомыми и друзьями, времяпрепровождение в общественных местах и ресторанах, новые знакомства и просто хождение по магазинам, включая общение с персоналом. Посетители торговых центров предаются потреблению впечатлений, а торговые центры стали важными местами встреч, особенно для молодежи. Посетители торговых центров могут посещать кинотеатры, смотреть наиболее популярные ТВ передачи в разных ресторанах (Sipho, 2016)⁴⁵.

Практика развития российского рынка ТЦ показывает, что большая часть существующих ТЦ относится к 3-му поколению.

ТЦ 4-го поколения построены на концепции человеческого благополучия (well-being), помогая покупателям, с одной стороны, демонстрировать, а, с другой, - укреплять свое благополучие. Концепция благополучия получила в последнее время широкое распространение на Западе.

⁴⁵ Sipho, M. (2016). Determining consumers' reasons for visiting shopping. "Innovative Marketing, 12(2), 22-27. doi:10.21511/im.12(2).2016.03

В соответствии с Huppert (2014), благополучие определяется как сочетание хорошего самочувствия и хорошего функционирования; переживание положительных эмоций, таких как счастье и удовлетворенность, а также развитие своего потенциала, некоторый контроль над своей жизнью, целеустремленность и позитивные отношения⁴⁶. Это устойчивое состояние, которое позволяет человеку или популяции развиваться и процветать. Термин субъективное благополучие является синонимом положительного психического здоровья.

Всемирная организация здравоохранения определяет позитивное психическое здоровье как «состояние благополучия, при котором человек реализует свои способности, может справляться с обычными жизненными стрессами, может продуктивно и плодотворно работать и способен вкладывать в сообщество».⁴⁷

Дизайн и образ современного ТЦ, его атмосфера оказывают благоприятное влияние на психическое состояние человека, помогают расслабиться (поскольку есть места отдыха и общественные пространства) или, наоборот, зарядиться энергией благодаря, например, занятиям спортом. Есть места и для самореализации, когда можно устроиться с мольбертом для рисования или просто прогуляться по галерее магазинов и сувениров. Все это затягивает людей в ТЦ, делает их местами притяжения, которые посещают не только для утилитарных покупок, но и для решения других личностных и социальных задач.

В России ТЦ 4-го поколения пока не появились. Такие концепции требуют очень значительных вложений в архитектурные решения. ТЦ 4-го поколения – то почти отдельные города (малые города), где покупатель может провести весь день и не скучать.

⁴⁶ Huppert F.A. Psychological well-being: evidence regarding its causes and consequences†. *Appl Psychol Health Well Being*. 2009;1(2):137–64. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x>.

⁴⁷ World Health Organization. *The world health report 2001: mental health: new understanding, new hope*. Geneva: World Health Organization; 2001.

ТЦ 5-го поколения уже сочетают в себе элементы он- и офф-лайн шоппинга и развлечений с суперновыми технологиями архитектурного дизайна, предоставляя покупателям незабываемое путешествие и лучший покупательский опыт.

1.3. Маркетинговые стратегии и инструменты укрепления формата районных торговых центров: поисковое исследование⁴⁸

Мы уже отмечали, что в складывающихся условиях общей нестабильности рынка торговой недвижимости отдельным форматам ТЦ, а именно районным торговым центрам (РТЦ), удастся сохранить и даже усилить свою конкурентоспособность по сравнению с более крупными форматами⁴⁹. Ключевой причиной этого феномена является способность районных торговых центров быстро адаптироваться к меняющейся ситуации и потребностям локальных потребителей, которые делают выбор в пользу местных торговых центров в противовес региональным и суперрегиональным. И здесь не менее важную роль играет способность ТЦ устанавливать взаимодействие со своими потребителями и эффективную обратную связь, что и позволяет понимать их потребности и вкусы, фиксировать изменения и быстро вносить коррективы в свои маркетинговые стратегии и практики.

В данном разделе представлены результаты поискового исследования двух районных торговых центров Санкт-Петербурга, которые обобщают факторы их привлекательности для потребителей, а также демонстрируют

⁴⁸ Данный раздел построен на основе статьи автора в: Пирогов Д.Е. Укрепление формата районных торговых центров: маркетинговые стратегии инструменты. Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. Выпуск №4, 2022. – с.67-93.

⁴⁹ Неретина М. Круче санкций и ковида: как районные торговые центры победили все кризисы. 23.08.2022. URL: <https://www.forbes.ru/> (дата обращения: 27.11.2022);

как концепция позиционирования и модель маркетинга отношений с потребителями влияет на развитие конкурентоспособности ТЦ.

Наши предыдущие исследования показывают, что рынок розничной торговли вошел в стадию зрелости и насыщения, активно подвергается кризисному влиянию. Рынок торговой недвижимости также испытывает нарастающие проблемы, как и вся потребительская экономика мира, что особенно проявилось, начиная с периода пандемии. Пандемия стимулировала ускоренное развитие онлайн торговли и заставила многие торговые сети сократить количество оффлайн магазинов как по причине кризиса спроса, так и кризиса логистики. Начало 2022 года и изменения геополитической ситуации спровоцировало уход многих зарубежных торговых сетей с рынка, что привело к росту вакантности торговых площадей и сокращению доходов собственников помещений и управляющих компаний, падению девелоперской активности по строительству новых объектов.

В настоящее время продолжается рост вакантности торговых площадей, меняется структура арендаторов торговых центров, происходит адаптация стратегий управляющих компаний по отношению к арендаторам, а также адаптация концепций ТЦ и ТРЦ к складывающимся условиям, параллельно меняются маркетинговые стратегии и практики для сохранения привлекательности ТЦ для клиентов.

Одним из трендов является сокращение торговой площади в ТЦ и рост значимости пространств, предназначенных для услуг и времяпрепровождения – мест общественного питания, развлечений, особенно для детей. Клиенты ходят в магазины либо за самым необходимым, либо, чтобы отдохнуть, развлечься, встретиться с друзьями, побыть с семьей. Маркетинг впечатлений как стратегия развития ТЦ становится в России все более популярной, как и на Западе.

Ярким трендом на рынке недвижимости стал тренд смены потребительских предпочтений форматов ТЦ: переход лидерства от суперрегиональных к районным объектам. Эксперты рынка считают, что

региональные и суперрегиональные торговые центры, где в качестве якорных арендаторов выступали крупные торговые сети иностранных брендов, наиболее пострадали от последствий санкций⁵⁰. Например, в Санкт-Петербурге свои магазины закрыли 46 международных брендов, что привело к освобождению 10% торговой площади⁵¹.

Районные ТЦ оказались в выигрыше, поскольку всегда были больше ориентированы на местных локальных продавцов и бренды, на наиболее востребованный потребителями набор товаров и услуг, а значит и арендный микс (набор арендаторов). Именно поэтому они легче других преодолевают проблемы падения покупательской активности, ухода крупных брендов, роста онлайн-торговли и т.п.

В районных ТЦ практически не было и нет среди якорных арендаторов крупных торговых иностранных сетей. Чаще всего, якорным арендатором районного центра является супермаркет, обслуживающий микрорайон. Большим спросом также в районниках пользуются места для проведения досуга – фитнес-центры, детские кружки и студии, места для развлечения, отдыха и еды. С ковидными ограничениями районные ТЦ также справились намного легче, чем крупные, поскольку у них были открыты первые этажи (супермаркет, аптеки), а кафе и рестораны быстро стали работать на вынос. Все это способствовало укреплению формата районных ТЦ и перенятию инициативы у более крупных аналогов.

Таким образом, районные торговые центры оказались способными максимально адаптироваться под специфические потребности местной аудитории, подобрать такой микс арендаторов, который удовлетворяет требования локальных покупателей, и сохранить свою целевую аудиторию.

⁵⁰ Неретина М. Круче санкций и ковида: как районные торговые центры победили все кризисы. 23.08.2022. URL: <https://www.forbes.ru/> (дата обращения: 27.11.2022).

⁵¹ Хакбердиева Е. Торговая недвижимость Санкт-Петербурга в 1м полугодии 2022 года: предложение, спрос и вакансии в торговых центрах. 08.08.2022. URL: <https://new-retail.ru/> (дата обращения: 01.12.2022).

Не менее важным преимуществом районных ТЦ и причиной их большей стабильности по сравнению с более крупными форматами является близость к покупателям, умение работать с ними и иметь быструю обратную связь за счет формирования покупательских сообществ как важнейшего инструмента маркетинга отношений и вовлечения покупателей во взаимодействие. Те районные ТЦ, кто сумел установить прочные связи с потребителями, получать регулярную обратную связь, быстро реагировать на вновь возникающие запросы целевой аудитории, продолжают себя чувствовать достаточно устойчиво, даже в последнее время.

Таким образом, районные торговые центры укрепились на рынке торговой недвижимости и фактически являются островками стабильности, что требует более глубокого исследования их феномена, опыта функционирования и применения ими маркетинговых стратегий и практик.

Число районных ТЦ (РТЦ) с 2020 года неуклонно растет, поскольку концепции многих застройщиков включают создание вместе с жильем торговой инфраструктуры.

РТЦ обычно состоит из 15-50 операторов с зоной охвата потенциальных потребителей от 20 до 10 тыс. человек. Все они, обычно, живут в радиусе 1,5-3 км от РТЦ, чтобы можно было дойти и пешком.

Якорными арендаторами для РТЦ выступают супермаркет, магазин детских товаров, фитнес центр, кинотеатр, такие сервисные организации как банк, МФЦ и т.п. Якорные арендаторы создают ключевой трафик для РТЦ и существенно влияют на его имидж и позиционирование в зоне охвата.

РТЦ имеют ряд преимуществ:

- удобное местоположение для локальных клиентов, пешая доступность;
- адаптация под определенную аудиторию, проживающую рядом, под ее специфические потребности и нужды, что позволяет поддерживать высокий покупательский поток и удерживать клиентов;

- разнообразие сервисов и многофункциональность РТЦ – они включают не только, а иногда не столько магазины, сколько разноплановые сервисные компании, привлекательные для покупателей – спортклубы, кинотеатры, химчистки, юридические консультации, услуги нотариуса и т.п.;

- привлекательная и органическая архитектура РТЦ, поддерживающая общий облик района – часто располагаясь в новых районах, РТЦ стараются органично вписаться в его облик, стать частью района, но в то же время несколько выделяться на фоне жилых домов для привлечения внимания и стимулирования желания прийти и провести время в РТЦ. Поэтому архитектурные решения для РТЦ как и для других типов ТЦ имеют важное значение.

В рамках данного раздела будет изучен феномен районного торгового центра с точки зрения факторов его привлекательности для потребителей, стратегии позиционирования и инструментов маркетинга отношений на базе поискового эмпирического исследования.

Методология поискового исследования построена, чтобы ответить на следующие основные исследовательские вопросы: 1) какие ключевые факторы влияют на привлекательность районного ТЦ для потребителей? 2) как формируется стратегия позиционирования районного ТЦ?

Для ответа на вопросы были проведены глубинные интервью (15 информантов) и опрос клиентов в 2-х районных ТЦ Санкт-Петербурга. Всего было опрошено 700 покупателей, по 350 в каждом ТЦ. Данные обрабатывались методами регрессионного анализа, кластерного анализа, а также контент-анализа.

Один из ТЦ – ТЦ «Май» был подвергнут дополнительному анализу стратегии позиционирования и инструментов взаимодействия с клиентами.

Анализ академической литературы, позволил выявить множество подходов к описанию ключевых факторов привлекательности торгового центра. Основные исследования, посвященные этой тематике, относятся к концу 90-х гг. и началу 2000-х. Так, Тербланс предложил описывать

привлекательность ТЦ четырьмя факторами: функциональными (ассортимент, цены и т.п.), рекреационными (отдых и развлечения), социальными (совпадение статуса ТЦ со статусом покупателя) и факторами удобства⁵². Руиз наравне с факторами разнообразия (ассортимент) и торговой среды (атмосферы), отдельно выделил как фактор привлекательности парковку⁵³.

В 2001 г. Вонг и соавторы разработали специальный инструмент для оценки привлекательности ТЦ – SCATTER, включающий пять факторов: местоположение, качество и разнообразие, популярность, сооружения (архитектура) и торговые стимулы⁵⁴. Этот инструмент долгое время был наиболее популярным и использовался исследователями с незначительными модификациями. Российский вариант такой модификации был предложен Ореховым Д.Б., который использовал 5-факторную модель оценки привлекательности ТЦ: атрибуты первой необходимости, разнообразие, развлечения, комфорт и удобства, люксовость ТЦ⁵⁵.

Работы последних десяти лет показывают, что все более важную роль в привлекательности любого объекта розничной торговли начинает играть эмоциональный фактор, отражающий покупательский опыт, чувства и эмоции клиентов, которые они испытывают в до, процессе и после покупки⁵⁶.

⁵² Terblanche, N.S. (1999). The perceived benefits derived from visits to a super regional shopping centre: an exploratory study. South Africa Journal of Business Management. Vol. 30 No. 4. Pp. 141-6.

⁵³ Ruiz, F. (1999). Image of suburban shopping malls and two-stage versus uni-equational modelling of the retail trade attraction: an empirical application. European Journal of Marketing. Vol. 33 Nos 5/6. Pp. 512-30.

⁵⁴ Wong, G., Yu, L. and Yuan, L. (2001). SCATTR: an instrument for measuring shopping centre attractiveness. International Journal of Retail & Distribution Management. Vol.29 No.2.Pp.76-86.

⁵⁵ Орехов Д.Б. Теория и практика бизнес-моделирования торгового предпринимательства: реконцепция торговых центров. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. 150 с.

⁵⁶ Юлдашева О.У., Фокина О.В., Семенов Р. Маркетинг покупательского опыта: исследование феномена и подход к его оценке. Человеческий капитал и профессиональное образование. №4(24). 2017. С.46-54; Юлдашева О.У., Халиков Г.В, Цой А.А. Покупатель будущего, новые модели потребления и сотворчество ценности: контуры маркетинга 4.0. Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного

Отдельные исследователи уделяют специальное внимание атмосфере как фактору создания покупательского опыта⁵⁷.

К примеру, Nameli (2017) в результате исследования получил шесть факторов привлекательности, влияющих на посещение потребителями торговых центров. Эти факторы включают: эстетику, развлечения, разнообразие продуктов, преимущества ТЦ, социализацию ТЦ и удобства. Помимо этого он выяснил, что визиты потребителей в торговые центры варьируются в зависимости от их покупательских привычек и демографических характеристик.⁵⁸

В большинстве имеющихся исследований речь идет о торговых центрах вообще без выделения специфических форматов. При этом каждый формат по-своему уникален. Так, районные ТЦ обладают рядом характерных признаков: небольшая торговая площадь (не менее 3,5 тыс. кв. м и обычно не более 20 тыс. кв. м.), расположен в жилом микрорайоне, что обеспечивает постоянный контингент покупателей, не более 2-х этажей и адаптированный под целевую аудиторию микс арендаторов (tenant-mix), который, как правило, обеспечивает адекватную потребностям аудитории ассортиментную политику и позиционирование ТЦ в районе. Обычно на первом этаже располагается супермаркет как якорный арендатор и обязательный элемент районного ТЦ. Международные сетевые бренды магазинов чаще отсутствуют, но зато, как правило, имеются сетевой детский магазин, небольшие розничные бутики и услуги, фуд-корты, кафе и рестораны, фитнес-центр, иногда кинотеатр

инвестирования Сыктывкарского государственного университета. Выпуск №2. 2018. С.90-106; Dohmen B. How to boost shopping malls: it's about engagement, not entertainment. 04.11.2019. URL: <https://blooloop.com/> (дата обращения: 01.12.2022); Gilboa, S., & Vilnai-Yavetz, I. (2013). Shop until you drop? An exploratory analysis of mall experiences. *European Journal of Marketing*. 47(1/2). Pp. 239-259.

⁵⁷ Massicotte, M. C., Michon, R., Chebat, J. C., Sirgy, M. J., & Borges, A. (2011). Effects of mall atmosphere on mall evaluation: Teenage versus adult shoppers. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 18(1). Pp.74-80.

⁵⁸ Nameli K. The role of shopping malls in consumer's life: a pilot study with Kosovar consumer, Conference "Knowledge Based Society as a Strategy for Faster Economic Growth", November, 2017, Prishtina, Kosovo.- pp.503-522.

Районный ТЦ обслуживает самые насущные нужды местных покупателей – то, за чем люди могут ходить в центр каждый день. При этом уровень качества и цен предлагаемых товаров и услуг должен соответствовать средним доходам местного населения.

Для определения возможной специфики факторов привлекательности районного ТЦ были проведены 13 глубинных интервью с клиентами, которые выявили следующие факторы:

- ассортимент товаров и услуг утилитарного характера (микс арендаторов) – одежда, обувь, товары для дома и т.п.;
- ассортимент услуг для времяпрепровождения и развлечений (фудкорт, фитнес-клуб, детский клуб или комната и т.п.);
- ценовая политика ТЦ (ценовое позиционирование);
- атмосфера ТЦ, включая архитектурные решения, эмоциональный фон в ТЦ для покупателей;
- качество обслуживания, включая удобства для покупателей;
- время работы ТЦ;
- наличие парковки и ее работа.

На основании интервью была построена концептуальная модель исследования (рис.1.16).

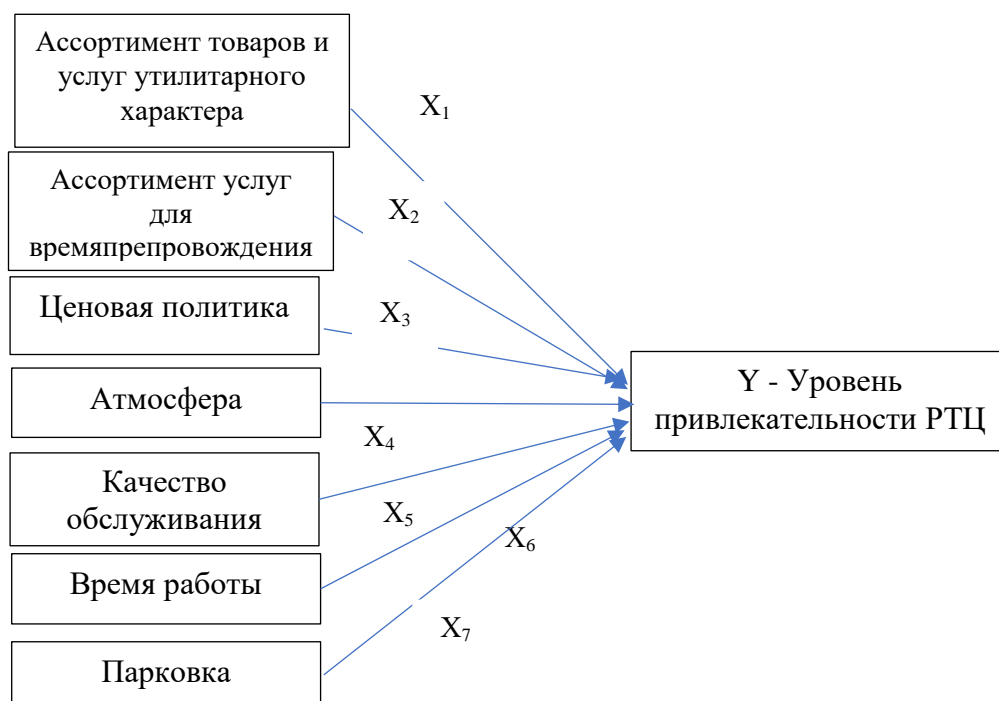


Рисунок 1.16 – Концептуальная модель исследования

Источник: построено автором

Для тестирования концептуальной модели исследования был проведен опрос в двух районных торговых центрах Санкт-Петербурга. Выборка составила 700 человек. Для оценки переменных модели использовалась шкала от 1 до 10 баллов и вопрос «Оцените степень привлекательности для вас ... (далее предлагался перечень переменных модели)».

Полученные данные были проверены на нормальное распределение и выбросы. Концептуальная модель тестировалась с помощью метода множественной регрессии в Excel. Было протестировано несколько моделей. В итоге по таким параметрам как коэффициент детерминации (проверка значимости по критерию Фишера), значимость коэффициентов корреляции переменных X (по критерию Стьюдента), средняя ошибка аппроксимации и проверка остатков на автокорреляцию, наилучшие значения регрессии показала модель, представленная на рис.1.17.

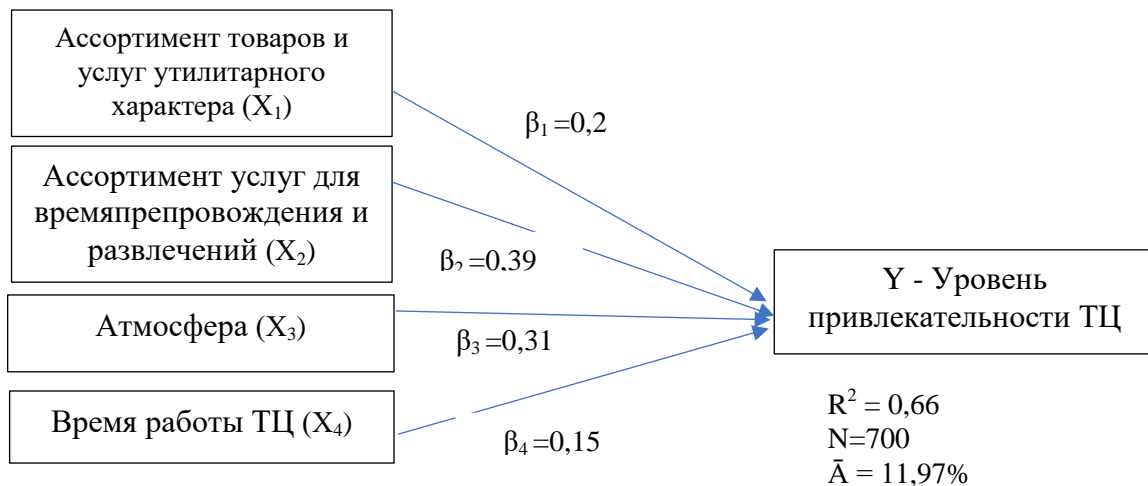


Рисунок 1.17 – Результаты тестирования модели

Источник: построено автором

Общая модель:

$$Y = -0,53 + 0,2X_1 + 0,39X_2 + 0,31X_3 + 0,15X_4$$

Как видно из первоначальной модели были исключены 3 переменные X – ценовая политика, качество обслуживания и парковка, которые не проявили свою значимость по критерию Стьюдента. Максимальное влияние на привлекательность ТЦ оказывают такие факторы как ассортимент услуг для времяпрепровождения и развлечений (микс арендаторов), атмосфера ТЦ и ассортимент товаров и услуг утилитарного характера.

При этом интересно, что фактор ассортимента услуг для развлечений и времяпрепровождения оказывает максимальное влияние на привлекательность ТЦ ($\beta_2 = 0,39$). Это абсолютно соответствует тренду роста социальной значимости ТЦ, на возрастающую важность ТЦ как места для проведения досуга, а не просто покупки товаров (экономическая роль).

Интересно также, что атмосфера также более важна для потребителей ($\beta_3 = 0,31$), чем ассортимент товаров и услуг утилитарного характера ($\beta_1 = 0,2$). Данный факт подчеркивают все современные исследования, демонстрирующие рост значения эмоционального фактора, то есть получения впечатлений при посещении ТЦ. Именно атмосфера создает позитивный покупательский опыт, а значит заставляет покупателя вновь прийти в ТЦ. Современные исследования показывают, что атмосфера – это фактор, который делает ТЦ конкурентоспособным по отношению к онлайн-покупкам⁵⁹.

Интересно, что значимость проявил фактор времени работы ТЦ ($\beta_4 = 0,15$). Часто именно этот фактор является важнейшим для покупателей, поскольку определяет доступность товаров и услуг.

Фактор цены неожиданно оказался не значимым, хотя в развивающихся странах обычно цена находится в поле важных

⁵⁹ Соловьева Е.Н. Атмосфера в ТРЦ как ключевой драйвер роста лояльности посетителей к бренду ТРЦ: стимулирование трафика и конверсии. Бренд-менеджмент, №2, 2016. – с.122-127.

характеристик привлекательности торговых объектов⁶⁰. Объяснить это можно тем, что районные ТЦ ориентированы на средние доходы локальных жителей, что делает этот фактор не значимым по сравнению с ассортиментом. Покупатели ходят в ТЦ, поскольку он по ассортименту и атмосферным потребностям соответствует их ожиданиям.

Фактор парковки оказался незначимым скорее всего в силу того, что большинство посетителей не используют автомобили для походов в местный ТЦ, а добираются до объекта пешком.

Самым неожиданным стала незначимость фактора «качество обслуживания». Помимо этого. Этот фактор продемонстрировал отрицательное значение коэффициента регрессии. По совокупности причин он был выведен из модели. Скорее всего, респондентам было трудно дифференцировать этот фактор от других.

Таким образом, исследование выявило 4 ключевых фактора привлекательности районных ТЦ: ассортимент товаров и услуг утилитарного характера, ассортимент развлечений, атмосфера, время работы.

По нашему мнению, именно эти факторы могут использоваться для создания конкурентных преимуществ ТЦ в процессе разработки стратегии его позиционирования.

Поиск конкурентных преимуществ в процессе разработки стратегии позиционирования районного ТЦ не является тривиальной задачей. Первоначально стратегия позиционирования включена в общую концепцию объекта, его архитектурные и визуальные решения. Позиционирование включает определение специфики всех составляющих ритейл-микса – ассортимента, атмосферы, ценовой политики, качества и уровня обслуживания, бренда, а также уникальности всех этих элементов, дифференцирующих ТЦ в глазах покупателей от конкурентов.

⁶⁰ Khare, A., Ahtani, D., & Khattar, M. (2014). Influence of price perception and shopping motives on Indian consumers' attitude towards retailer promotions in malls. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 26(2). Pp. 272-295.

На практике часто приходится создавать уникальность ТЦ постепенно, вводя новых арендаторов и добавляя новые преимущества для клиентов, следуя их пожеланиям. Для этого необходимо постоянно следить за изменениями состава покупателей, их сегментацией, отношением к ТЦ, неудовлетворенными потребностями⁶¹.

Наше исследование наглядно демонстрирует, что ассортимент развлечений, ассортимент товаров и услуг, атмосфера и время работы ТЦ должны быть в первую очередь привлекательны для местных покупателей.

Для демонстрации удачного позиционирования возьмем пример одного из РТЦ Санкт-Петербурга, в котором проводился опрос. Характеристики РТЦ представлены в табл.1.6.

Таблица 1.6 - Характеристики РТЦ «Май»

	РТЦ «Май»
Местоположение	Спальный район города
Конкуренция	Высокая, рядом находятся еще 3 районных ТЦ
Уровень цен	Средний+
Арендный микс	Якорные арендаторы: супермаркет, детский магазин, фитнес-центр. Другие арендаторы: разнообразные товары и услуги, включая фудкорт. Специальные услуги: детский клуб, детские кружки и секции, детская комната, и т.п.
Качество обслуживания	Средний+ - время работы супермаркета 24/7/365; - встроенная закрытая подземная парковка; - бесплатные туалетные комнаты, навигация, эскалаторы
Позиционирование	РТЦ как центр притяжения семейных людей. РТЦ предлагает как времяпрепровождение всей семьей, так и отдельно для взрослых и детей. Каждый найдет для себя занятие по душе.

Источник: составлено автором.

Руководство РТЦ «Май» сразу сориентировались на сегмент родителей с детьми дошкольного и школьного возраста. В РТЦ специально развивают направление товаров и услуг для детей. Чтобы иметь прямую связь с покупателями менеджеры управляющей компании создали Детский клуб

⁶¹ Frasquet, M., Gil, I., & Molla, A. (2001). Shopping-centre selection modelling: a segmentation approach. The international review of retail, distribution and consumer research. 11(1). Pp. 23-38.

«Май», в котором регулярно бесплатно проводятся мероприятия для детей в виде мастер-классов, посвященных техникам рисования, аппликации, оригами, приготовлению блюд, изготовлению браслетов, игрушек и т.п.

Запись на бесплатные мастер-классы осуществляется через сообщество. Это позволяет вовлекать покупателей и иметь с ними непосредственную связь. Клиенты легко идут на контакт и участвуют в опросах, интервью для выражения своего мнения относительно развития РТЦ.

Такой маркетинговый ход является примером стратегии маркетинга отношений и вовлечения потребителей во взаимодействие для лучшего понимания их потребностей.

Помимо этого, сотрудники управляющей компании организуют регулярные опросы покупателей для уточнения сегментации и актуальности позиционирования.

Опрос, проведенный в рамках настоящего исследования, помимо задачи выявления факторов конкурентоспособности, также преследовал цель контроля динамики целевой аудитории в связи с появлением нового крупного арендатора в РТЦ – супермаркета. В РТЦ «Май» было опрошено 350 человек с дальнейшей сегментацией. Сегментация респондентов была проведена с помощью процедуры иерархического кластерного анализа в программном продукте IBM SPSS. По результатам были описаны 2 ключевых сегмента по двум входным переменным:

- наиболее частые причины посещения ТЦ (вопрос анкеты «Ходите ли Вы в другие магазины, пользуетесь ли другими услугами в нашем ТЦ?»);
- частота посещения ТЦ (вопрос анкеты «Как часто Вы обычно посещаете данный ТЦ?»).

Сегмент 1 – ориентированные на детей.

Ядро сегмента 1 (73,3% выборки) – это люди (как женщины, так и мужчины), приходящие в ТЦ либо со своими детьми для посещения кружка / секции, либо для покупок в супермаркете с частотой несколько раз в неделю.

В первом случае, в процессе ожидания ребенка у родителя высвобождается время («...мы приходим с определённой целью - старший ребенок ходит на занятия, а с младшей в детской комнате ждём его»), которое он хочет и может потратить на шоппинг или питание в ТЦ. В качестве упоминаемых магазинов преобладает «Детский мир», а также различные варианты детских развлечений «детская комната», «детская зона» и т.д.), в качестве магазинов и услуг, посещаемых в других ТЦ (конкурентах) – фуд-корт, одежда, продукты, развлечения для детей, детские товары.

Сегмент 2 – ориентированные на спорт и ЗОЖ (здоровый образ жизни).

Ядро сегмента 2 (15,7%) – это посетители ТЦ с более высоким уровнем дохода, проживающие в шаговой доступности от ТЦ, посещающие его большей частью с целью различных спортивных активностей (фитнес, студия танцев, студия растяжки и т.д.), очень часто (каждый день или несколько раз в неделю). У представителей этого сегмента повышенные требования к питанию внутри ТЦ (обязательно разнообразие на фуд-корте, причем они хотят видеть не только фаст-фуд, но и аналоги домашней еды).

Из результатов сегментации видно, что доминирующая часть клиентов (73,3%) приходят в ТЦ со своими детьми для посещения кружка, либо имеют целью посещение супермаркета (якорный арендатор). Следовательно, вся стратегия управляющей компании оправдана и работает.

Второй сегмент также не остается без заботы. Для любителей ЗОЖ управляющая компания готовит изменения в составе арендаторов фудкорта с целью предоставить больше полезной и здоровой еды.

Важно, что несмотря на разницу в потребностях двух сегментах, их требования вполне совмещаются в рамках единой концепции позиционирования ТЦ, что позволяет удерживать обе аудитории.

В заключении поискового исследования мы попросили участников опроса охарактеризовать тремя словами их восприятие РТЦ. Ответы на данный вопрос были проанализированы методом «мешок слов». Список

самых популярных характеристик РТЦ с числом упоминаний 5 и более раз, включил следующие: чистый, удобный, уютный, светлый, домашний, спокойный, супермаркет, маленький, комфортный, детский, приятный, тихий, простой, просторный, доступный, семейный, вкусный, малолюдный.

Как видно, описание полностью соответствует концепции позиционирования РТЦ, не имеет ни одной негативной коннотации, что еще раз подчеркивает правильность выбранной маркетинговой стратегии позиционирования РТЦ.

Таким образом, регулярный аудит и оценка актуальности текущей маркетинговой стратегии позволяет РТЦ «Май» гибко и быстро реагировать на текущие изменения, поддерживая свою конкурентоспособность и клиентоориентированность.

В заключении раздела отметим, что ситуация на рынке розничной торговли ухудшается, что связано с отсутствием реального роста доходов населения и общим ухудшением макроситуации как в стране, так и в мире в целом. Это отражается на рынке торговой недвижимости, где растет уровень вакантности торговых площадей и борьба за арендаторов, так называемый «рынок арендатора». Феноменальную устойчивость на этом фоне демонстрируют районные торговые центры, которые лучше других форматов справляются с негативным внешним воздействием. Однако, если раньше они конкурировали только внутри своего формата, то в настоящее время за счет смены форматов конкуренция вышла на межформатный уровень (проектирование и ввод в эксплуатацию дополнительных торговых площадей при жилищном строительстве, нестационарные торговые объекты и др.), что может пошатнуть позиции отдельных районных ТЦ, не имеющих ярко выраженных факторов конкурентоспособности.

Все это свидетельствует о переходе рынков в стадию зрелости, а значит о необходимости смены транзакционной маркетинговой парадигмы на парадигму маркетинга отношений, где важнейшим инструментом маркетинга

являются эффективные модели вовлечения покупателей во взаимодействие с компанией для их удержания.

В разделе показано как за счет реализации привлекательной для потребителей стратегии позиционирования на семьях с детьми руководство управляющей компании ТЦ «Май» смогло создать привлекательный арендный микс для локальных клиентов, а за счет детского клуба организовать сообщество клиентов, позволяющее иметь регулярную обратную связь с целевыми покупателями.

Таким образом, управляющим компаниям в современных условиях необходимо не только реализовывать привлекательные стратегии позиционирования, но и искать продуктивные практики взаимодействия с потребителями, модели создания потребительских сообществ в целях поддержания регулярной обратной связи с клиентами, выявления текущих трендов, изменения поведения и т.п.

Поскольку в крупных городах торговая инфраструктура в большинстве своем находится в зрелом состоянии, то в ближайшее время можно прогнозировать усиление тренда реконцепций торговых объектов и иных коммерческих объектов недвижимости и обновления существующих форматов. Это потребует дальнейших и более глубоких исследований эффективных маркетинговых практик на рынке торговой недвижимости.

Важнейшим общим выводом поискового исследования является факт того, что для потребителя даже районный торговый центр – это не только доступность самых необходимых товаров и услуг. Наиболее важной функций ТЦ становится получение возможностей проведения досуга – как для всей семьи, так и для отдельных ее членов. Следовательно, различия в позиционировании ТЦ будут скорее вытекать не только из товарного микса, а из микса развлечений, возможностей времяпрепровождения.

Глава 2. Концептуальные положения по развитию стратегий маркетинга взаимодействия ТЦ с покупательскими сообществами

2.1. Концептуально-инструментальная основа стратегического маркетинга взаимодействия ТЦ с покупателями

Детальный анализ вызовов внешней среды, представленных в главе 1, позволяет объединить их в несколько ключевых:

- рост конкуренции на рынке ТЦ и необходимость постоянного совершенствования потребительской ценности, предоставляемой ТЦ, и более тесного взаимодействия с целевой аудиторией для ее удержания;

- переход рынка в стадию зрелости и необходимость обновления концепций и форматов ТЦ, то есть переход от ТЦ 3-го поколения к 4-му и 5-му поколению, предоставляющих совершенный покупательский опыт;

- кардинальное изменение моделей поведения и предпочтений потребителей, связанных с ростом онлайн торговли и падением на этом фоне интереса к традиционным ТЦ, не предлагающим оригинальных решений в области предоставления покупательского опыта с акцентом на развлечения и отдых, получение эмоций и впечатлений;

- стремительное развитие и внедрение в деятельность ТЦ цифровых технологий, поскольку потребители все больше отдают предпочтение многоканальным коммуникациям и фиджитал-среде (phygital-технологиям и phygital-маркетингу);

- радикальное обновление tenant-mix в связи с уходом глобальных брендов из России и необходимостью замены арендаторов для формирования привлекательной ассортиментной политики для покупателей.

В дополнение к выделенным факторам стоит отметить возрастание динамики изменений.

Как должна измениться маркетинговая деятельность ТЦ, чтобы ответить на имеющиеся вызовы внешней среды?

В качестве ответа на вопрос отметим, что ключевые изменения маркетинговой деятельности должны быть связаны со следующими мероприятиями:

- переход к предоставлению покупательского опыта и незабываемого путешествия в процессе покупок и отдыха;

- обеспечение непрерывной адаптации и совершенствования потребительской ценности ТЦ за счет непрерывного мониторинга и анализа динамично меняющихся потребительских предпочтений и поведения;

- переход от традиционного маркетинга к маркетингу взаимодействия с покупателями «для обеспечения непрерывной связи и вовлечения покупателей в процесс взаимодействия»⁶² с УК, что позволяет мониторить динамику потребительских предпочтений и поведения, принимать адекватные меры по адаптации маркетинг-микса.

- постоянное совершенствование маркетинг-микса ТЦ, особенно его атмосферы и ассортиментной политики для поиска новых оригинальных решений.

Для выполнения этих мероприятий, с точки зрения автора, новая маркетинговая стратегия ТЦ должна базироваться на новой маркетинговой парадигме – парадигме маркетинга взаимодействия, а также ряде современных концепций маркетинга, таких как маркетинг покупательского опыта, маркетинг вовлечения потребителей и Data Driven маркетинг, которые предлагают инструментарий, необходимый для адекватного ответа на имеющиеся вызовы.

При этом не следует принижать роль традиционного маркетинга и его инструментария в виде традиционного маркетинг-микса.

⁶² Юлдашева О.У. Развитие методологии маркетинга взаимодействия: когнитивный и синергетический подходы. В кн.: Багиев Г.Л. Маркетинг взаимодействия: учебник для вузов. – СПб.: Астерион, 2011.-с.651-659. (с.654-655).

В связи с этим необходимо более детально исследовать имеющийся инструментарий маркетинговых концепций и адаптировать их к текущим и стратегическим потребностям ТЦ в новых условиях хозяйствования.

Традиционный маркетинг

Традиционный маркетинг решает задачи создания привлекательной концепции позиционирования ТЦ, а также управления ее жизненным циклом, включая регулярные репозиционирование (в т.ч. ребрендинг) и реконцепцию.

Традиционный маркетинг нацелен на продвижение ТЦ и привлечение покупателей, относящихся к целевой аудитории ТЦ. Для этого используется маркетинг-микс. По нашему мнению, маркетинг-микс ТЦ должен включать такие инструменты как:

- ассортиментная политика (tenant-mix или арендный микс);
- ценовая политика;
- атмосфера ТЦ;
- система обслуживания покупателей и создание комфортных условий шопинга и отдыха;
- место расположения ТЦ, включая места расположения и оформления точек продаж;
- архитектурные решения (внешняя архитектура и внутренний дизайн и планировка ТЦ);
- маркетинговые коммуникации (отдельно выделим брендинг и взаимоотношения с покупательскими сообществами).

Маркетинг взаимодействия

Маркетинг взаимодействия (или взаимоотношений) в отличие от традиционного маркетинга направлен на формирование долгосрочных взаимоотношений с покупателями в целях их удержания.

Спецификой инструментов маркетинга взаимодействия ТЦ, с учетом складывающейся перспективы рынка, является создание и установление долгосрочных взаимоотношений с сообществами покупателей в социальных

сетях. Для этого используются принципы вовлечения покупателей во взаимодействие и инструменты маркетинга в социальных сетях.

Стоит отметить, что данное направление рассматривается в работе как ключевое в рамках маркетинговой деятельности, поскольку опыт автора и его работы в этом направлении показывает высокую эффективность этой деятельности (это также было отмечено в поисковом исследовании в разделе 1.3).

Помимо этого, динамика развития конкуренции позволяет прогнозировать необходимость тесной работы с потенциальной аудиторией, в том числе аудиторией конкурентов, используя социальные сети (группы в социальных сетях). В рамках данной работы целью является привлечение потенциальных покупателей в ТЦ.

Параллельно с развитием взаимоотношений с покупателями в целях их привлечения и удержания, маркетинг взаимоотношений позволяет проводить исследование предпочтений аудитории и получать более объективную информацию. Объективность информации обеспечивается за счет ее получения от вовлеченных покупателей, которые заинтересованы в обратной связи с руководством ТЦ.

Отметим, что все современные концепции маркетинга (в том числе маркетинг покупательского опыта и маркетинг, движимый данными) являются составляющими парадигмы маркетинга взаимодействия, поскольку построены на тесном контакте с покупателями. Тесное взаимодействие с покупателями выстраивается благодаря новым инструментам таким как проектирование точек контакта в рамках технологии дизайна покупательского опыта и проектирования покупательского пути (концепция маркетинга покупательского опыта) или новым инструментам сбора и анализа данных (в рамках концепции маркетинга, движимого данными).

Таким образом, парадигма маркетинга взаимодействия как бы охватывает все другие современные концепции маркетинга, предлагая

методологию, которая коренным образом отличается от традиционного маркетинга.

Традиционный маркетинг построен на методе маркетинг-микса и ориентирован на привлечение покупателей, а маркетинг взаимодействия построен на методе взаимодействия и ориентирован на удержание покупателей за счет их вовлечения во взаимодействие.

Маркетинг покупательского опыта

Данная концепция, впервые сформулированная Берндом Шмиттом (как экспериментальный маркетинг)⁶³ предполагает, что компания должна предоставлять клиентам потребительский опыт, который, помимо утилитарных потребностей, обеспечивает гедонистические потребности, охватывая такие аспекты опыта как сенсорный, аффективный, поведенческий и интеллектуальный.

Целью маркетинга покупательского опыта является предоставление покупателю незабываемого путешествия по ТЦ, где в каждой точке контакта покупатель может получить незабываемые впечатления, формирующие его совершенный покупательский опыт. Инструментом является построение карты путешествия покупателя (СJM).

На практике проектирование такого путешествия предполагает использование проектировщиком (УК) как офф-, так и онлайн инструментов обслуживания покупателей. Таким образом, данная концепция сильно интегрируется с цифровизацией, а, значит, с концепцией Data Driven маркетинга.

Data Driven маркетинг⁶⁴ или маркетинг, ориентированный на данные

⁶³ Schmitt B. H. *Experiential Marketing*, New York, The Free Press, 1999; Schmitt B. H. *Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights, Foundations and Trends in Marketing*, 2011, No. 5 (2), pp. 55–112.

⁶⁴ Использована статья автора: Пирогов Д.Е., Юлдашева О.У., Конникова О.А. Цифровая революция и Data Driven маркетинг. XXV Всероссийская научно-методическая конференция заведующих кафедрами маркетинга, рекламы, связей с общественностью и смежных направлений по теме «Опыт дистанционного образования и перспективы расширения образовательных технологий в вузах» / Сборник материалов: под общ. ред. Евстафьева В. А. 2021.-с.219-226.

Концепция Data Driven маркетинга или маркетинга, ориентированного на данные, является достаточно новой, поскольку возникла в связи с быстрым распространением цифровых технологий анализа данных.

Глобальный институт McKinsey утверждает, что организации, ориентированные на данные, в 23 раза чаще приобретают клиентов, в 6 раз чаще удерживают клиентов и в 19 раз чаще становятся прибыльными⁶⁵. Такие компании используют данные для поиска идей, меняющих традиционные правила игры. Новые идеи дают новые положительные результаты, такие как улучшение процесса принятия решений, улучшение бизнес-операций и усиление взаимодействия с клиентами.

Такие организации стали называть Insight Driven, а позже Data Driven. Суть этого термина в том, что организация начинает использовать продвинутую аналитику данных, которая позволяет принимать превентивные решения, основанные на предварительных прогнозах⁶⁶.

Аналитику можно разделить на: описательную; прогнозную аналитику; предписывающую (Davenport, 2013)⁶⁷.

Описательная аналитика помогает организациям анализировать то, что уже произошло или происходило в прошлом. Прогнозная аналитика помогает организациям обнаруживать ранее неизвестные закономерности в своих данных с помощью инструментов интеллектуального анализа данных. Предписывающая аналитика помогает организациям автоматизировать решения и тем самым извлекать выгоду из ранее обнаруженных инсайтов. Прогнозная и предписывающая аналитики и представляют собой продвинутую аналитику.

⁶⁵ Five facts: How customer analytics boosts corporate performance. July 01, 2014. McKinsey, <https://www.mckinsey.com/>

⁶⁶ De Saulles M. What exactly means data Driven Organization? CIO, October 28, 2018. <https://www.cio.com/article/3449117/what-exactly-is-a-data-driven-organization.html>

⁶⁷ Davenport, T. H. (2013). Analytics 3.0. Harvard Business Review(December)

Переход к продвинутой аналитике требует навыков и специальных компетенций, которые обычно отсутствуют в организации. Их нужно создать. И тогда компании нанимают специалиста по анализу данных (data scientist), либо обращаются за помощью в специализированную компанию. Но если компания понимает, что она постоянно нуждается в такой аналитике и это становится частью ее процесса принятия решений, то компания должна ставить задачу создания Data Driven Culture (Franks, 2014)⁶⁸, следствием которой и станет Data Driven организация (Anderson, 2015)⁶⁹.

Маркетинг может стать одним из первых подразделений компании, которое перейдет на продвинутую аналитику и таким образом будет стимулировать создание Data Driven Culture и в конечном итоге Data Driven организации⁷⁰.

В малых и средних компаниях именно маркетологи становятся зачинщиками процесса создания Data Driven Culture и Data Driven организации, внедряя Data Driven маркетинг. Data Driven маркетинг по аналогии с Data Driven организацией – это маркетинг, построенный на данных, когда все маркетинговые решения принимаются на анализе реальных данных, полученных из различных источников. Поэтому Data Driven маркетинг начинается с автоматизации процессов сбора и обработки маркетинговых данных.

Начинают обычно с простых инструментов – Яндекс Метрикс, затем внедряют CRM-систему. Для анализа данных CRM-системы обычно дополнительно подключают BI системы.

Поскольку данные становятся все более разнообразными и растет количество естественной информации (которая формируется естественным путем, а не по предварительному плану исследования), то все чаще компании используют специальные языки программирования типа Python, R, SQL, а

⁶⁸ Franks, Bill. (2014). The Analytics Culture The Analytics Revolution: Wiley.

⁶⁹ Anderson, C. (2015). Creating a Data-Driven Organization: O'Reilly Media.

⁷⁰ Brown S. How to build a data driven company? Sloan School of Management, Sept. 24, 2020. <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/how-to-build-a-data-driven-company>

также подключают специализированные программы по интеллектуальному анализу данных.

Основная задача Data Driven маркетинга – понять сколько стоит привлечение клиента и какие каналы наиболее эффективны в этом процессе. Но если компания нацелена на удержание, а не привлечение, то аналитика концентрируется на анализе поведения потребителей, а также определении наиболее эффективных инструментов поддержания отношений и взаимодействия с клиентом.

Вообще поведенческая аналитика становится все более актуальной для успешного бизнеса. В подтверждении этому в последние годы все активнее развивается концепция интернета поведения.

Под интернетом поведения (IoB) понимается сбор данных (BI, Big Data, CDPs и т.д.), которые дают ценную информацию о поведении клиентов, их интересах и предпочтениях. Концепция IoB ориентирована на понимание данных, собранных в результате онлайн-активности пользователей, с точки зрения поведенческой психологии. Если понимание достигнуто, то следующий шаг - как применить эти знания для разработки и продажи новых продуктов, и все это с точки зрения человеческой психологии. Следующий этап IoB - это процесс анализа контролируемых пользовательских данных с точки зрения поведенческой психологии. Результаты этого анализа дают представление о новых подходах к проектированию пользовательского опыта (UX), его оптимизации (SXO) и способах продвижения конечных продуктов и услуг, предлагаемых компаниями.

Кроме того, концепция IoB объединяет существующие технологии, которые ориентированы непосредственно на человека, такие как распознавание лиц, отслеживание местоположения и большие данные. Таким образом, это сочетание трех областей: технологии, анализа данных и поведенческой психологии⁷¹. Gartner прогнозирует, что к концу 2025 года

⁷¹ What is the internet-of-behaviour job and why is it the future? Vector (consulting company). <https://www.vectoritcgroup.com/en/tech-magazine-en/>

более половины населения мира будет задействовано хотя бы в одной программе IoV.

Таким образом, использование концепции маркетинга, ориентированного на данные, позволяет сформировать систему сбора и анализа данных о потребителях, которые могут поступать из различных источников, включая поведенческую аналитику из интернет-среды, для непрерывного мониторинга изменений и предвосхищения этих изменений за счет прогнозной аналитики.

В рамках данной работы мы предполагаем использование поведенческих данных, которые можно собирать, используя естественную информацию из социальных сетей, и обрабатывать с помощью программирования в Python.

Рассмотрение концептуальной основы для разработки антикризисной стратегии маркетинга ТЦ позволяет сгенерировать общую концепцию управления стратегическим маркетингом ТЦ, логика которой представлена на рис.2.1.

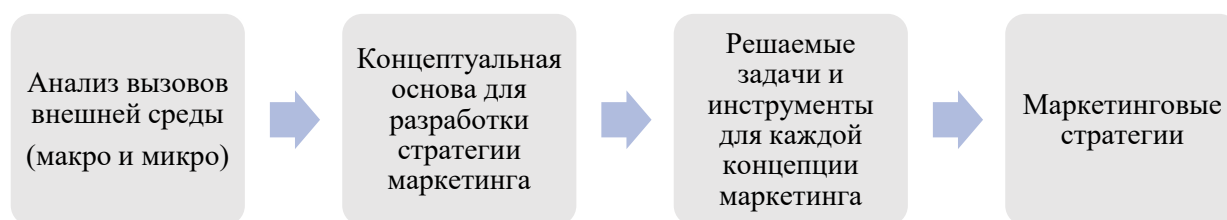


Рисунок 2.1 - Логика формирования маркетинговых стратегий ТЦ

Отметим, что речь в данном случае идет о ТЦ 3-го поколения, поскольку наше исследование показывает, что большая часть существующих ТЦ в России относится именно к 3-му поколению. Вряд ли в ближайшее время в условиях развития и углубления кризиса эта ситуация кардинально изменится. Все УК будут пытаться удержаться на плаву и слегка улучшить свое положение по сравнению с конкурентами, чтобы не разориться. Инвестировать в кардинальные реконцепции своих ТЦ смогут позволить себе лишь единицы.

Детализация логики на каждом ее этапе представлена в табл.2.2.

Таблица 2.2 – Концептуально-инструментальная основа управления стратегическим маркетингом взаимодействия
ТЦ 3-го поколения

Вызовы внешней среды	Концепции управления маркетингом ТЦ			Обобщенные маркетинговые стратегии	Фокус иссл-ния
	Концепции	Решаемые задачи	Инструменты		
Рост конкуренции на рынке ТЦ	Традиционный маркетинг	- предложение привлекательной концепции ТЦ	- управление ЖЦ ТЦ и регулярная реконцепция ТЦ	Стратегия позиционирования ТЦ и управления его ЖЦ	
		- реализация эффективного маркетинг-микса ТЦ	- обновленный маркетинг-микс ТЦ		
Переход рынка торговой недвижимости в стадию зрелости	Маркетинг взаимодействия и вовлечения	- управление лояльностью и удержание ЦА;	- работа с покупательскими сообществами покупателей ТЦ	Стратегия построения и развития взаимоотношений с покупательскими сообществами	+
		- привлечение ЦА конкурентов	- работа с покупательскими сообществами близлежащих объектов недвижимости		+
Изменение моделей поведения и предпочтений покупателей	Маркетинг покупательского опыта	- реализация концепции ТЦ 4-го и 5-го поколения	- новые архитектурные и интерьерные решения, новые концепции ТЦ	Стратегия создания и управления покупательским опытом и незабываемым путешествием покупателя по ТЦ	
		- создание условий для незабываемого путешествия покупателя по ТЦ	- карта путешествия покупателя (СJM)		
Усиление цифровизации ТЦ	Data Driven маркетинг	- внедрение цифровых технологий анализа данных;	- построение МИС и биг дата	Стратегия цифровой трансформации ТЦ	+
		- внедрение цифровых технологий обслуживания покупателей	- мобильные приложения, phygital-маркетинг		
Уход «старых» и приход новых ритейл-операторов	Микс всех выше приведенных концепций	- динамический мониторинг удовлетворенности и предпочтений покупателей	- биг дата	Стратегия динамической адаптации tenant-mix	+

Из табл.2.2 видно, что стратегическими направлениями развития могут стать пять ключевых стратегий маркетинга:

- Стратегия позиционирования ТЦ и управления его ЖЦ;
- Стратегия построения и развития взаимоотношений с покупательскими сообществами;
- Стратегия создания и управления покупательским опытом и незабываемым путешествием покупателя по ТЦ;
- Стратегия цифровой трансформации ТЦ;
- Стратегия динамической адаптации арендного микса к меняющимся потребностям локального сообщества покупателей.

Эти стратегии с точки зрения их финансирования можно разделить на 2 группы: текущие (вложения окупаются быстро, списываются на текущую маркетинговую деятельность) и инвестиционные (требуют долгосрочных по окупаемости вложений). К текущим относятся те, которые необходимо реализовывать прямо сейчас в условиях развивающегося кризиса, поскольку игнорирование этих направлений развития приведет к резкому падению конкурентоспособности ТЦ и возможному уходу с рынка.

К текущим стратегиям маркетинга мы относим: стратегию построения и развития взаимоотношений с покупательскими сообществами и стратегию динамической адаптации tenant-mix.

К инвестиционным (долгосрочным) стратегиям также относятся две: стратегия создания и управления покупательским опытом и незабываемым путешествием покупателя по ТЦ, а также стратегия цифровой трансформации ТЦ. Обе стратегии являются инвестиционными, требуют разработки инвестиционных планов на базе новых концепций ТЦ. Они должны быть реализованы в перспективе, в лучшем случае, когда начнется оздоровление экономики и период ее роста.

Стратегия позиционирования и управления жизненным циклом ТЦ может рассматриваться и как текущая, и как инвестиционная (долгосрочная).

Текущей она может являться в случае, когда концепция ТЦ не является устаревшей и его жизненный цикл находится в стадии роста или начальной стадии зрелости, то есть когда не требуется реконцепция, либо когда она невозможна (например, в силу отсутствия инвестиций). В этой ситуации речь может идти о совершенствовании позиционирования за счет постоянной адаптации tenant-mix к меняющимся предпочтениям целевых покупателей.

В случае, когда ТЦ нуждается в реконцепции в связи с окончанием его жизненного цикла, устареванием (физическим и/или моральным) текущей концепции позиционирования, эта стратегия может стать инвестиционной.

Отметим также, что некоторые стратегии могут реализовываться в несколько этапов для сокращения инвестиций, например, цифровая трансформация ТЦ.

В рамках данной диссертации будет сделан акцент на реализацию 2-х ключевых стратегий маркетинга, отнесенных к текущим: стратегии построения и развития взаимоотношений с покупательскими сообществами и стратегии динамического обновления tenant-mix. При этом, реализация обеих стратегий маркетинга потребует внедрения новых технологий сбора и обработки данных, что позволит сформировать возможность для последующего перехода к внедрению более серьезных и дорогостоящих технологий анализа данных (биг дата) в рамках стремления к реализации маркетинга, построенного на данных.

Стратегии построения и развития взаимоотношений с покупательскими сообществами нацелены на формирование пула вовлеченных покупателей, которые формируют основу лояльной аудитории ТЦ, позволяя УК ориентироваться на ее запросы в динамике. При успешной реализации этой стратегии и формировании пула вовлеченных покупателей внутри сообщества легче решается и вторая стратегия – обновление tenant-mix, поскольку вовлеченные покупатели легче идут на контакт и более склонны к любым формам взаимодействия с УК.

2.2. Развитие концепции покупательских сообществ в розничной торговле: виды, эффекты и инструменты вовлечения в локальное покупательское сообщество⁷²

Маркетинговые программы по вовлечению потребителей в покупательские сообщества (англ. *customer community marketing programs*) становятся все более популярными. С одной стороны, многочисленными исследованиями доказано, что потребители, состоящие в сообществе бренда, более лояльны, до них проще «достучаться», не используя традиционные средства маркетинговых коммуникаций, которые многие потребители расценивают как «раздражающие» (*Fournire, 1998; Nail, 2005; Kim, 2006; Schmitt, 2006*)⁷³. С другой стороны, повсеместная цифровизация взаимоотношений бренда и потребителя делает процесс вовлечения потребителя в подобные сообщества автоматизированным, а его участие в них – проще и увлекательнее.

Однако компаниям, прежде чем продвигать программы по вовлечению потребителей в покупательские сообщества, необходимо ответить на ряд вопросов:

1. С помощью каких параметров можно определить, что потребитель является участником покупательского сообщества и оценить степень его вовлеченности? Безусловно, параметр вовлеченности имеет ряд универсальных маркеров, тем не менее, будет иметь существенные различия

⁷² Раздел построен на основе публикации автора: Пирогов Д.Е. Вовлеченность в локальное покупательское сообщество: природа и возможные эффекты. Маркетинг и маркетинговые исследования, №1, 2023.

⁷³ Fournier, S., McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Sensiper, S. Building brand community on the Harley-Davidson posse ride. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2000; Kim, P. Advertisers Face TV Reality // Forrester Research Trends, April 14, 2006; Nail, J. What's the Buzz on Word-of-Mouth Marketing? Forrester Research Trends, May 3, 2005; Schmitt, E. Five Predictions for the Future of Direct Marketing, Forrester Research Trends, February 16, 2006.

в зависимости от того, какую цель преследует компания и какой рынок или компания являются объектом изучения. В рамках данной работы автор ограничивает себя рамками исследования вовлеченности в локальные покупательские сообщества брендов районных торговых центров. Следовательно, необходимо понять, по каким параметрам можно оценивать факт и степень вовлеченности потребителя в подобные сообщества.

2. Какие маркетинговые действия компании влияют на то, будет ли потребитель участвовать в покупательском сообществе? Какие маркетинговые действия будут наиболее эффективны для интенсификации этого процесса? Или факт участия и вовлеченности потребителя определяется другими причинами, независимыми напрямую от компании?

3. Влияет ли факт вовлеченности потребителя в покупательское сообщество на какие-либо значимые показатели деятельности компании? Например, будет ли средний чек вовлеченного потребителя больше, чем не вовлеченного, будет ли доля рынка компании, занимающейся вовлечением потребителей в покупательские сообщества больше, чем не занимающейся подобной деятельностью, и т.д.

Для ответов на данные вопросы, в первую очередь, необходимы некоторые терминологические уточнения.

Природа покупательского сообщества (сообщества бренда)

В зарубежной литературе покупательские сообщества или сообщества бренда представляются как группы потребителей, связанные общими интересами в отношении какого-либо производителя и его продуктов или брендов. Согласно Сабел и Баец (2014)⁷⁴, сообщество состоит из его членов и взаимоотношений между ними, которые осуществляются посредством обмена ресурсами (материальными, когнитивными, эмоциональными и т.д.) (*Subelj & Bajec, 2014*). Исторически, сообщество строится на какой-либо

⁷⁴ Subelj L., Bajec M. Group detection in complex networks: An algorithm and comparison of the state of the art, *Physica A: statistical Mechanics and its Applications*, 2014, 397, pp. 144-156, DOI:10.1016/j.physa.2013.12.003

основе – интересе к чему-либо. С точки зрения МакАлександра (2022), покупательское сообщество (сообщество бренда) для потребителя – это совокупность взаимоотношений между потребителем и компанией-производителем, потребителем и продуктами этой компании, потребителем и брендом, а также потребителей между собой (McAlexander et al., 2002)⁷⁵. При этом участники сообщества должны иметь что-то общее, что удерживает их вместе как некую целостность – это могут быть как социо-демографические, так и поведенческо-психографические характеристики (Gordon et al., 2011)⁷⁶.

Вовлеченность в покупательское сообщество (сообщество бренда)

В российской и зарубежной литературе существуют термины «участие в покупательском сообществе» (англ. *participation in the customer community*) и «вовлеченность в покупательское сообщество» (англ. *engagement in the customer community* или *involvement in the customer community*). В чем разница между ними? Традиционно, участие – более широкое понятие, включающее как пассивную («я состою в этом сообществе»), так и активную («я что-то делаю для этого сообщества») составляющие. Вовлеченность же — это уровень важности и заинтересованности потребителя, отражающие степень эмоционального возбуждения и мыслительной деятельности при выборе и покупке определенных товаров (брендов). Багиев и др. (2008) считают, что покупательская вовлеченность - это характеристика степени и глубины взаимодействия покупателя с брендом, соучастия в его развитии, измеряемые затратами времени покупателя на взаимодействие до, в процессе и после его покупки⁷⁷. Ряд авторов (например, Козлова и Садыкова, 2020)⁷⁸ определяют

⁷⁵ McAlexander, J.H., Schouten J.W., & Koenig H.F. Building Brand Community // Journal of Marketing. 2002. 66(1), 38-54.

⁷⁶ Gordon S., Linoff M., Berry J.A. Data Mining Techniques for Marketing, Sales, and Customer Relationship, Wiley, 2011, ISBN:978- 0470650936.

⁷⁷ Багиев Г.Л., Юлдашева О.У., Боброва Е. А. Как купить душу покупателя? Маркетинговая концепция вовлечения покупателя во взаимодействие с брендом. Креативная экономика, 2008. №8 (20). С.70-79.

⁷⁸ Козлова О.А. и Садыкова Д.Р. Оценка и разработка программ вовлеченности потребителей в маркетинговой деятельности организаций // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2020. № 3 (35). С 67–74.

вовлеченность потребителей, как феномен, подразумевающий достижение эффектов удовлетворенности, доверия, эмоциональной привязанности, желания и готовности участвовать в жизни компании и давать рекомендации по ее улучшению. Что касается проявления вовлеченности в контексте социальных сетей и цифровой среды в целом, то она подразумевает активные действия пользователя (лайки, репосты, комментарии, обсуждения, реакции), и не включает, например, просто факт просмотра рекламного сообщения или факт подписки на сообщество бренда. Таким образом, вовлеченность в покупательское сообщество скорее подразумевает активные действия потребителя, в то время как участие - более широкий термин, включающий как активную, так и пассивную составляющие.

Вовлеченность в локальное покупательское сообщество (комьюнити) районного торгового центра

Покупательские сообщества можно дифференцировать по разным классификационным критериям, например, по географической концентрации, социальному контексту или продолжительности функционирования (*Muniz & O'Guinn, 2001*)⁷⁹. Кроме того, покупательские сообщества могут быть основаны группой единомышленников (англ. *small group brand community*, *Bagozzi & Dholakia, 2006*) или базироваться на определенной субкультуре (например, клуб любителей байк-культуры, *Fournier et. al, 2000*)⁸⁰.

Очевидно, что реальные потребительские сообщества образуются на пересечении различных классификаций. Как уже было сказано ранее, основу данной работы представляет собой изучение потребителей районных торговых центров. Тип географической концентрации ТЦ и его

⁷⁹ Muniz, A. M. Jr., & O'Guinn T. C. Brand Community // Journal of Consumer Research. 2001. 27(4), 412-432.

⁸⁰ Bagozzi, R. P. & U. M. Dholakia. Antecedents and Purchase Consequences of Customer Participation in Small Group Brand Communities // International Journal of Research in Marketing. 2006. 23. 45-61; Fournier, S., McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Sensiper, S. Building brand community on the Harley-Davidson posse ride. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2000.

специализация зависят от состава арендаторов и масштаба торговой зоны. Районный ТЦ представляет собой помещение с арендной торговой площадью от 3 до 20 тыс. кв. метров, состоящее из 15–50 розничных магазинов, которые обслуживают от 20 до 100 тыс. человек, 90% которых живут и/или работают в радиусе 1,5–2,5 км от ТЦ. Обычно в районных ТЦ есть якорный арендатор — большой магазин, специализацию которого можно отнести к товарам повседневного спроса (например, Супермаркет или детский магазин). Ассортимент районного ТЦ, как правило, не ограничивается лишь товарным предложением – жителей ближайшего района также привлекают точки сферы услуг самого разнообразного характера, удовлетворяющие ежедневные потребности, от банка и МФЦ до химчистки и детского развлекательного центра (*Andrada, 2020; Орехов, 2015*)⁸¹.

Таким образом, при изучении вовлеченности в покупательское сообщество районного торгового центра мы будем основываться на географическом критерии классификации покупательских сообществ (например, *Holt, 1995* и *Boorstin, 1974* оперировали терминами сообщества географически сконцентрированные и разбросанные соответственно)⁸², поскольку районному торговому центру исходя из самой его специфики крайне сложно привлечь потребителей, проживающих на отдаленном расстоянии (далее 2,5 км по определению) от ТЦ. Поэтому подобным торговым центрам необходимо сосредоточиться на работе с местным (локальным) сообществом. По этой причине далее в рамках данной работы мы будем пользоваться терминами локальное (местное) сообщество и вовлеченность в локальное покупательское сообщество (коммьюнити) районного торгового центра.

⁸¹ Andrada M.F. et al. A Facilities Planning Approach on Tenant Mix and Positioning of a Community Shopping Mall // IEOM Society International, 2020. pp. 1732–1740; Орехов Д.Б. Исследование типов российских покупателей торговых центров // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2015. № 1 (91). С. 101–107.

⁸² Holt D. How Consumers Consume: A typology of consumption Practices // Journal of Consumer Research. 1995. 22 (June) 1-16; Boorstin, D. The Americans: The democratic Experience. NY: Vintage, 1974.

По каким параметрам районный торговый центр может оценивать факт и степень вовлеченности потребителей в собственное локальное покупательское сообщество? Как уже было отмечено ранее, понятие вовлеченности имеет расхождения в коннотациях применительно к виртуальной (цифровой) и физической среде. В таблице 2.3 представлен ряд параметров, по которым можно оценить вовлеченность потребителя в локальное сообщество районного торгового центра. Отдельно рассмотрены параметры вовлеченности в цифровой среде, в физической среде, а также те, которые могут быть использованы в обоих случаях.

Таблица 2.3 – Параметры оценки вовлеченности потребителя в локальное сообщество районного торгового центра

Вовлеченность в цифровой среде	Вовлеченность в физической среде
Подписка на аккаунт ТЦ и отдельных арендаторов в социальных сетях	Посещение мероприятий (конкурсы, фестивали, мастер-классы и т.д.), организованных ТЦ и отдельными арендаторами в качестве наблюдателя
Активность в аккаунте ТЦ и отдельных арендаторов в социальных сетях (посещение профиля, лайки, репосты, комментарии, обсуждения, реакции и т.д.)	Посещение мероприятий (конкурсы, фестивали, мастер-классы и т.д.), организованных ТЦ и отдельными арендаторами в качестве участника
Подписка на рассылки ТЦ и отдельных арендаторов (почтовые e-mail рассылки, уведомления о публикациях и т.д.)	
Посещение сайта/скачивание прилож-я ТЦ	
Пересылка своему окружению информации, источником которой являются УК ТЦ или арендаторы (мероприятия, акции, конкурсы, новости об открытии новых магазинов и т.д.)	
Рекомендация / готовность рекомендовать ТЦ и отдельных арендаторов своему окружению	
Участие в исследованиях, проводимых ТЦ	
Согласие на получение информации о мероприятиях, скидках, акциях, проводимых в ТЦ	

Источник: составлено автором

Анализ таблицы 2.3 показывает, что помимо оценки факта вовлеченности в локальное комьюнити, потребители будут явно отличаться по степени вовлеченности. Просто подписка на аккаунт ТЦ в социальной сети отличается от активного комментирования в этом аккаунте, а участие в

мероприятиях, организованных ТЦ в качестве стороннего наблюдателя) будет отличаться от активного участия, например, в качестве конкурсанта.

При этом важно отметить, что вовлеченность нельзя напрямую оценивать через экономические параметры действий потребителя (например, высокий средний чек или высокую частоту посещения ТЦ). Косвенно они могут являться признаками высокой вовлеченности, но вовлеченность сама по себе – это признак эмоциональной привязанности потребителя к ТЦ, который может не иметь прямой корреляции, например, со средним чеком. В частности, более вовлеченным может быть потребитель с более низким доходом, закупающийся в самых дешевых магазинах ТЦ, но при этом готовый обсуждать и рекомендовать магазины ТЦ своему окружению. Например, в исследовании *Algesheimer et al., 2010*, изучавших поведение участников покупательского сообщества eBay в Германии, было доказано, что вовлеченность в сообщество оказала неоднозначное влияние на вероятность инициирования клиентами сделок по покупке или продаже⁸³. Участие в сообществе также не повлияло на торги и сумму заработанных доходов. А вот количество объявлений и сумма ставки в месяц оказались меньше для участников сообщества. Одной из возможных причин такого результата может быть то, что участие в потребительском сообществе является актом обучения для многих клиентов, предоставляя им более четкое и точное понимание сложности и риска, связанных с торгами и выставлением товаров на продажу на eBay, а также успешным заключением сделок.

Также не стоит путать вовлеченность и лояльность потребителя. И если вовлеченность и эмоциональная (воспринимаемая) лояльность действительно коррелируют между собой (*McAlexander et al., 2002; Johnson, 2004; Algesheimer et al., 2005; Nail, 2005; Bagozzi & Dholakia, 2006*, а также многие другие исследования), то вовлеченность и поведенческая или комплексная лояльность – совсем не обязательно. В частности, потребитель может

⁸³ Algesheimer, R., Dholakia, U. M., Herrman A. The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs // *Journal of Marketing*. 2005. №69 (July). pp. 19-34.

заходить в ТЦ каждый день после работы за набором базовых продуктов, но при этом не иметь никакого представления о «жизни» ТЦ, основных новостях, открытии новых магазинов и т.д.

Действительно, вовлеченность нельзя напрямую оценить экономическими показателями, характеризующими действия покупателя. Однако многочисленные, указанные выше исследования, доказывают, что вовлеченность влияет на экономические, а также коммуникативные показатели покупательского поведения.

При этом данное влияние следует описывать рядом показателей, дифференцированных в зависимости от того, какой аспект вовлеченности в локальное сообщество рассматривается. Основываясь на определении покупательского сообщества, предложенного *McAlexander et al. (2002)*, при определении природы локального покупательского комьюнити торгового центра имеет смысл говорить о взаимоотношениях потребителей и самого ТЦ (управляющая компания ТЦ), потребителей и арендаторов ТЦ и потребителей между собой (см. табл. 2.4).

В табл.2.4 представлены так называемые эффекты «первого порядка», на достижение которых вовлеченность в покупательское сообщество может влиять непосредственно. Эффекты «первого порядка» будут неизбежно влиять на эффекты «второго порядка» - посещаемость ТЦ, доля рынка, наличие пустующих площадей и т.д.

Таблица 2.4 – Экономические, коммуникативные и социальные эффекты вовлеченности потребителя в локальное комьюнити РТЦ

Потребитель – арендаторы ТЦ (магазины, услуги)	Потребитель – ТЦ (управляющая компания ТЦ)	Потребитель- Потребитель
Увеличение доверия к бренду ТЦ, а также доверия к информации о ТЦ из различных источников (УК, арендаторы, другие члены сообщества)		
Увеличение частоты участия в совместных активностях в рамках локального комьюнити		
Увеличение среднего чека, времени, проведенного в ТЦ, продолжительности посещения ТЦ		
Увеличение количества кросс-покупок		
Улучшение потребительского опыта		

Увеличение лояльности (воспринимаемой, поведенческой), в частности, готовности рекомендовать ТЦ на независимых ресурсах (онлайн карты, сайты-отзовики, и т.д.)	
Увеличение количества позитивных и уменьшение количества негативных эмоций потребителя (<i>Bagozzi et al., 1998; Bagozzi, Wong, & Yi, 1999</i>).	
Увеличение количества пользовательского контента (англ. <i>UGC, user-generated content</i> - отзывы, обзоры, рекомендации) (<i>Mayzlin, 2006</i>)	
	Вовлечение окружения потребителя в локальное комьюнити ТЦ (<i>Algesheimer, Dholakia & Herrmann, 2005</i>)
	Интенсификация процесса совместного создания ценности (<i>Favier, 2005</i>)
	Готовность вступать в дискуссию, обсуждать (особенно со сторонниками негативного мнения о бренде ТЦ)
	Уменьшение количества изучаемой информации при покупке, доверие к сообществу как к источнику информации
	Увеличение образовательной ценности для потребителей (англ. <i>consumer empowerment, Prahalad & Ramaswamy, 2000</i>)
	Формирование положительного мнения под влиянием сообщества без непосредственного факта покупки. Изменение мнения о ТЦ под влиянием сообщества (особенно при собственном негативном опыте, желание дать «второй шанс») (<i>Berry, 1995</i>)
Улучшение отношения к бренду ТЦ, улучшение восприятия бренда ТЦ (при поддержке сообщества)	Увеличение количества социальных связей (<i>Bagozzi & Dholakia, 2006</i>)
Получение УК ТЦ обратной связи о товарно-ассортиментной политике	Помощь другим участникам сообщества (<i>Bagozzi & Dholakia, 2006</i>)
	Высокая скорость распространения информации
	Самоидентификация с сообществом и его членами, чувство причастности к сообществу (англ. <i>consciousness of kind</i>)
	Совместный потребительский опыт (<i>Arnould, 1993; McAlexander et al., 2002</i>).

Источник: составлено автором по результатам обзора литературы

Как видно из табл. 2.4, часть возникающих эффектов от вовлеченности потребителя в локальное сообщество распространяется на его взаимоотношения с самим ТЦ, с арендаторами ТЦ, с другими членами сообщества, а часть эффектов имеет более комплексный характер.

Аналогичным образом необходимо проклассифицировать маркетинговые и прочие виды активностей, которые могут предпринять сам районный торговый центр, его арендаторы и другие участники сообщества для вовлечения потребителей в локальное комьюнити. В табл.2.5 представлен агрегированный формат классификации подобных активностей. С одной стороны, они разбиты по критерию среды взаимодействия с потребителем (онлайн, офлайн или микс), с другой стороны – по действующим субъектам – ТЦ (УК ТЦ), арендаторы, участники комьюнити.

Таблица 2.5 – Классификация активностей для увеличения вовлеченности потребителя в локальное покупательское сообщество РТЦ

	Потребитель – ТЦ (управляющая компания ТЦ)	Потребитель – арендаторы ТЦ (магазины, услуги)	Потребитель-Потребитель
онлайн	Е-mail рассылки (<i>Algesheimer, et al., 2010</i>) Чат-боты, форумы потребителей (<i>Dholakia, Bagozzi, & Pearo, 2004</i>) Оповещение в собственном приложении ТЦ, сообщества в социальных сетях	Участие персонала арендаторов ТЦ в онлайн-взаимодействии с потребителем	Персональный профиль на форуме, личная страница в социальной сети, доступная участникам онлайн сообщества, где потребитель может себя представить другим членам сообщества
офлайн	Фестивали, конкурсы, события	Бонусы для участников сообщества (напр., скидки, подарочные купоны)	Фокус-группы, групповые дискуссии
микс онлайн + офлайн	Календарь важных дат и событий в жизни ТЦ, фотоотчеты о проведенных событиях		Отметки на фото в соцсетях, содержащие ссылки на личные профили участников сообщества

Источник: составлено автором по результатам обзора литературы

Если сравнить информацию в таблицах 1, 2 и 3, можно заметить любопытную деталь. Например, активность потребителя в аккаунте ТЦ в социальных сетях является одним из основных маркеров его вовлеченности в локальное комьюнити. В то же время, увеличение количества

пользовательского контента является одним из эффектов, по которым мы можем судить об увеличении вовлеченности потребителей в локальное сообщество. А организация форума потребителей (как площадки, в рамках которой участники сообщества могут общаться между собой) является одним из действий, которые может предпринять управляющая компания для стимулирования вовлеченности своих потребителей в местное сообщество.

Такая связь обуславливается тем, что многие исследователи спорят о том, что первично – вовлеченность или эффекты от нее? Например, более вовлеченный потребитель чаще посещает ТЦ, или чаще посещающий ТЦ по личным причинам неизбежно становится более вовлеченным? Ответ на данный вопрос является достаточно критичным, поскольку определяет вектор развития маркетинговой активности управляющей компании ТЦ: в первом случае имеет смысл сосредоточить больше усилий на работе с уже вовлеченными потребителями, во втором – усилить активность по их привлечению и вовлечению, то есть работать с более широкой аудиторией (*Bagozzi & Dholakia, 2006*). На рис. 2.2 представлена концептуальная модель, отражающая возможные связи между эффектами и характеристиками покупателей, тестирование которой в будущем количественном исследовании может помочь районному торговому центру ответить на этот вопрос.

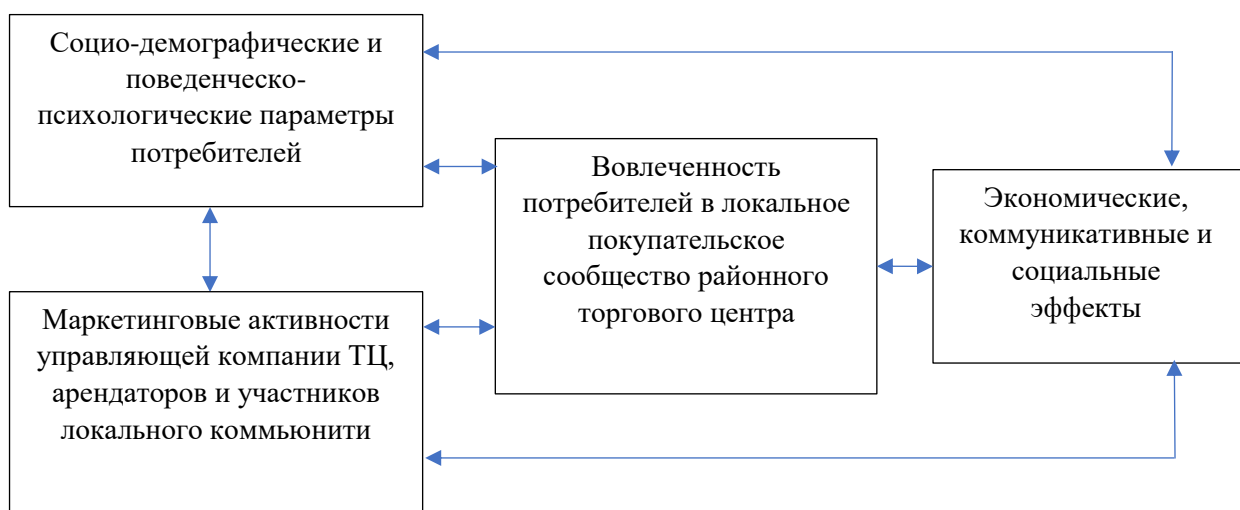


Рисунок 2.2 – Концептуальная модель исследования

Источник: составлено автором

Исходя из формы концептуальной модели, суть ее эмпирической проверки будет заключаться в подтверждении и опровержении конкурирующих гипотез о последовательности влияния элементов модели друг на друга. Данное направление станет продолжением исследования природы покупательской вовлеченности в локальное коммьюнити торгового центра.

Практические рекомендации по исследованию покупательской вовлеченности

Вовлечение покупателей торговых центров в сообщества становится достаточно регулярной практикой всех УК. Однако далеко не все менеджеры ТЦ оценивают эффективность этой деятельности, поскольку это связано с наличием надежной методики, обеспечивающей объективные результаты. Сложность разработки такой методики связана с тем, что, несмотря на наличие общих подходов к оценке уровня вовлеченности покупателей в бренд ТЦ, ее оценка требует адаптации в зависимости от кейса, для которого она оценивается. Другими словами, необходимо понимать какие цели преследует компания, как определяет для себя вовлеченного покупателя по сравнению с невовлеченным и какие инструменты вовлечения использует.

Далее для проведения исследований вовлеченности в покупательское сообщество можно использовать различные методы. Например, *McAlexander et al., 2002* делают акцент на необходимости использования качественных исследовательских методик (глубинные интервью, этнографические исследования), которые позволяют понять мотивацию покупательской вовлеченности, а также выявить наиболее эффективные инструменты. Напротив, *Han et al., 2016; Aggarwal & Reddy, 2013; Gan et al., 2007; Witten et al., 2016*⁸⁴ и мн. др. определяют необходимость проведения количественных

⁸⁴ Aggarwal C.C., Reddy C.K. Data Clustering: Algorithms and Applications, Chapman & Hall / CRC, ISBN:978-1466558212, 2013; Gan G., Ma C., Wu J. Data Clustering: Theory, Algorithms, and Applications, SIAM Series, DOI:10.1137/1.9780898718348, 2007; Witten I.H. et al. Data Mining: Practical machine learning tools and techniques. Morgan Kaufmann, ISBN:978-0128042915, 2016.

исследований, суть которых, в конечном счете, состоит в кластеризации участников потребительского комьюнити для выделения, например, наиболее прибыльных клиентов и оценки влияния на них инструментов вовлечения (Korczak et al., 2019⁸⁵). Абсолютное же большинство исследований заключается в сравнительном анализе вовлеченных и невовлеченных потребителей (Bagozzi & Dholakia, 2006; McAlexander, et al., 2002; Korczak et al., 2019) и влияния уровня вовлеченности на разнообразные экономические и коммуникативные показатели.

Таким образом, исследования покупательской вовлеченности проводятся для понимания необходимости разработки стратегии вовлечения покупателей в сообщества, дальнейших инвестиций в эти сообщества и установления непрерывной взаимосвязи с потребителями, которая позволит извлекать компаниям дополнительные выгоды, связанные как с лучшим пониманием потребностей клиентов, так и со снижением рисков принятия решений об изменении параметров маркетинг-микса, предлагаемого рынку.

⁸⁵ Korczak J. et al. An approach to customer community discovery. Proceedings of the Federated Conference on DOI: 10.15439/2019F308 Computer Science and Information Systems pp. 675–683 ISSN 2300-5963 ACSIS, Vol. 18. 2019.

2.3. Влияние фактора вовлеченности в локальное сообщество на удовлетворенность, лояльность и предпочтения потребителей (на примере районных торговых центров): методология и результаты эмпирического исследования

Актуальность текущего исследования обусловлена необходимостью учета разнонаправленного влияния внешней среды на отрасль розничной торговли, в частности, на торговые центры. С одной стороны, все еще сильны последствия пандемии коронавируса, которая помимо моментных ограничений привела к уходу многих брендов из торговых центров, в которые они не смогли или не стали возвращаться после снятия коронавирусных ограничений. С другой стороны, текущая внешнеполитическая обстановка, спровоцировавшая исход многих иностранных (в особенности, европейских и американских) брендов из России не могла не сказаться на деятельности торговых центров, во многих из которых последние выступали в качестве так якорных арендаторов, или генераторов трафика, притягивающих основной поток посетителей. Не менее важное влияние на рассматриваемую отрасль оказывает повсеместная цифровизация торговли. Помимо очевидного ухода части (во многих сегментах значительной) трафика и покупок из офлайна в онлайн, можно заметить, что многие небольшие компании, занимавшие площади в торговых центрах до пандемии, предпочли более не нести подобные финансовые риски и переориентировать свои продажи полностью в сегмент цифровой коммерции. В свою очередь часть западных брендов, ушедших из физического российского ритейла, продолжили поставлять свою продукцию в Россию через маркетплейсы, аналогичным образом функционирует и параллельный импорт.

Таким образом, несложно заметить, что индустрия переживает тяжелые времена. В подобных условиях неожиданно выгодное положение на рынке заняли районные торговые центры.

Ассортимент районного ТЦ, как правило, не ограничивается лишь товарным предложением, что и является его значимым конкурентным преимуществом – жителей ближайшего района также привлекают точки сферы услуг самого разнообразного характера, от банка, МФЦ до фитнеса центра, кинотеатра и детского развлекательного центра. Наибольший упор при этом делается на сферу услуг для детей – секции, кружки, развлечения, мероприятия и т.д., поскольку это с большей долей вероятности может повысить регулярность посещения (родителями с детьми). К тому же пока ребенок находится на кружке или секции, у родителя есть от одного до нескольких часов, которые он может потратить на совершение покупок, отдых и бытовые дела в непосредственной близости - торговом центре, что также увеличивает показатели трафика, продолжительности и частоты визита, а также среднего чека в торговом центре. Стандартное товарно-ассортиментное предложение («tenant mix») районного торгового центра охарактеризовано в табл. 2.6.

Таблица 2.6 – Стандартный состав арендаторов районного торгового центра

Товары	Услуги
Супермаркет	Заведения общественного питания (фуд-корт, кафе, рестораны и т.д.)
Одежда и обувь	Развлечения для взрослых (например, боулинг, кинотеатр)
Косметика и парфюмерия	Развлечения для детей (например, детская площадка, детские комнаты, спорт для детей и т.д.)
Товары для детей	Спортивные услуги (например, фитнес-клуб, студия танцев, студия йоги т.д.)
Товары для спорта и отдыха	Услуги в области красоты и здоровья (например, парикмахерская, салон красоты и т.д.)
Товары для дома	Другие услуги (химчистка, аптека и т.д.)
Бытовая техника и электроника	

Источник: составлено автором

Внешние условия заставляют торговые центры заниматься формированием вокруг себя покупательских сообществ, то есть групп

потребителей, связанных общими интересами в отношении какого-либо производителя и его продуктов или брендов (Сабел и Баец, 2014). Уже было отмечено, что в случае районных торговых центров это особенно актуально, поскольку формируемые ими покупательские сообщества имеют четко выраженную географическую природу (Holt, 1995; Muniz & O'Guinn, 2001). Можно говорить о маркетинговой политике районных торговых центров, нацеленной на увеличение покупательской вовлеченности в локальное сообщество (комьюнити). Однако насколько подобная политика является целесообразной и действительно способна иметь экономические, социальные и коммуникативные эффекты для управляющей компании районного торгового центра?

Для ответа на данный вопрос автором предлагается провести эмпирическое исследование влияния факта вовлеченности в локальное сообщество на удовлетворенность потребителей торговым центром, лояльность к районному торговому центру и его предпочтение разным категориям конкурентов. Иными словами, ответить на следующий **исследовательский вопрос**: есть ли статистически значимые различия между вовлеченными и не вовлеченными потребителями в степени их удовлетворенности торговым центром, лояльности ему и предпочтения его конкурентам?

В качестве показателя, отражающего удовлетворенность потребителя торговым центром был выбран показатель удовлетворенности ассортиментом (tenant mix) по нескольким причинам:

- обзор литературы в области оценки привлекательности ТЦ и его потребительской ценности показал, что ассортимент товаров и услуг является важнейшим элементом утилитарной и гедонистической ценности ТЦ;

- представленное в первой главе эмпирическое исследование доказало, что ассортимент (как товаров, так и развлечений) наравне с атмосферой

являются важнейшими факторами, формирующими привлекательность ТЦ для потребителей;

- ассортимент может регулироваться (управляться) управляющей компанией в рамках политики, направленной на состав арендаторов понятными и традиционно устоявшимися методами, что делает этот инструмент одним из наиболее используемых в рамках торгового микса.

В отличие от ассортимента, атмосфера управляется более сложными методами, поскольку является результатом влияния огромного числа факторов (архитектурных решений, планировки и дизайна помещений, эмоционально-чувственной среды, характерной как для всего ТЦ, так и для его отдельных арендаторов / магазинов и т.п.). Атмосфера является наименее изученным элементом торгового микса и тем важным элементом, который влияет на покупательский опыт. Как следствие, атмосфера нуждается в дополнительном глубоком исследовании для управления ею. Однако, в рамках данной работы этот вопрос не является ключевым.

Лояльность потребителей районному торговому центру оценивалась через наличие рекомендаций / готовность рекомендовать ТЦ своему ближайшему окружению (семья, родственники, коллеги). В данном вопросе респонденты оценивали не только общую готовность рекомендовать ТЦ, но и готовность рекомендовать торговые точки различных категорий товаров и услуг, например «бытовая техника», «одежда и обувь», «парфюмерия и косметика» и т.д., поскольку, как было отмечено ранее, фокусом данного исследования является не оценка привлекательности конкретных арендаторов ТЦ для потребителей, а оценка удовлетворенности представленностью различных категорий товаров и услуг в рассматриваемых ТЦ.

Таким образом, в рамках данного исследования было решено сосредоточиться на оценке взаимосвязей, изображенных на рис.2.3.

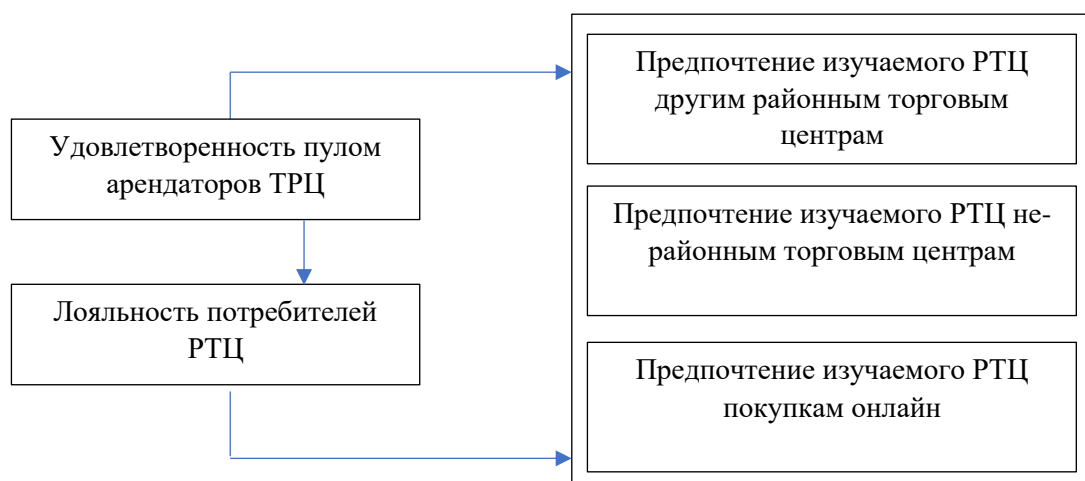


Рисунок 2.3 – Концептуальная модель эмпирического исследования

Источник: построено автором

Как видно по данным рис.2.3, в рамках данного исследования будут рассматриваться несколько категорий конкурентов районного торгового центра. В частности, признано целесообразным дифференцировать отношение потребителей к другим районным торговым центрам, не-районным торговым центрам и использованию площадок электронной коммерции.

Эмпирическое исследование было проведено на базе 2-х районных ТЦ г. Санкт-Петербурга. Данные были собраны методом онлайн-опроса по следующей методике:

На первом этапе приглашение пройти анкетирование в сервисе Яндекс.Формы было отправлено подписчикам официальных групп ТРК в социальной сети ВКонтакте (2448 и 1845 человек соответственно). При рассылке приглашения уточнялось, является ли потенциальный респондент частым посетителем исследуемого РТЦ (вопрос относительно фактической частоты на данном этапе не задавался, то есть «частота посещения» оценивалась потребителем самостоятельно). При положительном ответе пользователю предлагалось пройти онлайн-анкетирование. На втором этапе приглашение пройти анкетирование было отправлено подписчикам официальных групп жилых комплексов, расположенных в непосредственной

близости к РТЦ (за исключением людей, подписанных на группы РТЦ). Для РТЦ 1 это ЖК R-1 (1167 подписчиков), ЖК R-2 (150 подписчиков), ЖК R-3 (155 подписчиков), ЖК R-4 (561 подписчиков). Для РТЦ 2 - ЖК G-1 (4515 подписчиков), ЖК G-2 (917 подписчиков), ЖК G-3 (2986 подписчиков), ЖК G-4 (6779 подписчиков), ЖК G-5 (2428 подписчиков). Схема получения ответов была аналогичная: приглашение с вопросом относительно воспринимаемой частоты посещения, при положительном ответе – предложение ответить на вопросы анкеты.

Опрос проводился в период с 17 марта 2022 года по 15 апреля 2022 года с учетом ограничения по отправке сообщений, предусмотренного социальной сетью Вконтакте (не более 20 сообщений за 12 часов). Общее количество отправленных анкет составило 2190 анкет для подписчиков группы РТЦ 1 и близлежащих ЖК (процент возврата анкет составил 3,3%) и 6853 анкеты для подписчиков группы РТЦ 2 и близлежащих ЖК (процент возврата анкет составил 2,3%).

Итоговая выборка составила 228 респондентов со следующими социально-демографическими характеристиками:

- пол: 78,1% - женщины, 21,9% - мужчины,
- возраст: от 18 до 65 лет, средний возраст – 36 лет (стандартное отклонение 10,7 лет),
- наличие детей: среднее количество несовершеннолетних детей – 1 ребенок.

Вовлеченность в локальное сообщество оценивалась степенью согласия (по 5-балльной шкале Лайкерта) со следующими утверждениями (Bagozzi & Dholakia, 2006; Fournier et. al, 2000; Andrada, 2020)⁸⁶:

⁸⁶ Bagozzi, R. P. & U. M. Dholakia. Antecedents and Purchase Consequences of Customer Participation in Small Group Brand Communities // *International Journal of Research in Marketing*. 2006. 23. 45-61; Fournier, S., McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Sensiper, S. Building brand community on the Harley-Davidson posse ride. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2000; Andrada M.F. et al. A Facilities Planning Approach on Tenant Mix and Positioning of a Community Shopping Mall // *IEOM Society International*, 2020. pp. 1732–1740.

2.1. Я посещаю мероприятия, организованные ТЦ (например, мастер-классы, конкурсы и т.д.)

2.2. Я посещаю официальный сайт ТЦ, читаю новости, посвященные ТЦ

2.3. Я являюсь подписчиком сообщества ТЦ как минимум в одной из социальных сетей

2.4. Я участвую в жизни сообщества ТЦ в социальной сети (ставлю лайки, комментирую, участвую в обсуждениях, реагирую на сторис и т.д.)

2.5. Я пересылаю друзьям информацию, касающуюся ТЦ (информация о мероприятиях, акциях, конкурсах, новости об открытии новых магазинов и т.д.)

2.6. Я рекомендую / готов порекомендовать ТЦ своим друзьям

Данную шкалу, измеряющую степень вовлеченности потребителя в локальное сообщество районного торгового центра необходимо проверить на надежность и достоверность (см. табл. 2.7).

Как видно из табл.2.7, показатель AVE (average variance extracted) составляет больше 0.5, а CR (composite reliability) больше 0.7, что позволяет сделать вывод о надежности и достоверности исходной шкалы и ее пригодности для проведения дальнейшего исследования.

Таблица 2.7 – Оценка надежности и достоверности шкалы, измеряющей степень вовлеченности потребителя в локальное сообщество районного торгового центра

	AVE	CR
Вовлеченность потребителя в локальное сообщество районного торгового центра		
2.1. Я посещаю мероприятия, организованные ТЦ	0,58	0,89
2.2. Я посещаю официальный сайт ТЦ, читаю новости, посвященные ТЦ		
2.3. Я являюсь подписчиком сообщества ТЦ как минимум в одной из социальных сетей		
2.4. Я участвую в жизни сообщества ТЦ в социальной сети		
2.5. Я пересылаю друзьям информацию, касающуюся ТЦ		
2.6. Я рекомендую / готов порекомендовать ТЦ своим друзьям		

Гипотеза 1, поставленная при разработке дизайна данного исследования, звучала следующим образом: вовлеченными в локальное сообщество можно считать тех респондентов, которые высоко оценили степень своего согласия со всеми утверждениями, характеризующими вовлеченность. Для проверки этой гипотезы был проведен иерархический кластерный анализ, входными переменными в котором выступили 6 утверждений, указанных выше. Наилучший результат кластеризации, согласно матрице агломерации кластеров и дендрограмме, был получен при выделении 2 кластеров (отдельно стоит отметить, что из процедуры кластеризации были вынуждено исключены 59 респондентов, поскольку они затруднились ответить на один или несколько кластеризующих вопросов). В таблице 2.8 представлено краткое описание полученных в результате процедуры иерархической кластеризации 2 значимых кластеров по степени вовлеченности в локальное сообщество районного торгового центра.

Таблица 2.8 - Краткое описание 2 значимых кластеров по степени вовлеченности в локальное сообщество

Средние оценки по 5-балльной шкале	Кластер 1 - Вовлеченные	Кластер 2 – Не вовлеченные	Знч.
2.1. Я посещаю мероприятия, организованные ТЦ	4,05	1,58	0,000
2.2. Я посещаю официальный сайт ТЦ, читаю новости, посвященные ТЦ	3,90	1,41	0,000
2.3. Я являюсь подписчиком сообщества ТЦ как минимум в одной из социальных сетей	4,75	2,33	0,000
2.4. Я участвую в жизни сообщества ТЦ в социальной сети	3,85	1,28	0,000
2.5. Я пересылаю друзьям информацию, касающуюся ТЦ	3,85	1,39	0,000
2.6. Я рекомендую / готов порекомендовать ТЦ своим друзьям	4,55	2,89	0,000
Размер кластера	(8,8% исходной выборки / 11,8% кластеризованной выборки)	(65,4% исходной выборки / 88,2% кластеризованной выборки)	

Анализ таблицы 2.8 показывает, что Кластер 1 состоит из потребителей, высоко оценивших все утверждения, характеризующие вовлеченность в локальное сообщество районного торгового центра. Таким

образом, можно заключить, что данный кластер объединил вовлеченных в локальное сообщество потребителей. Их число невелико - 8,8% исходной выборки / 11,8% кластеризованной выборки. Кластер 2, напротив, составляют потребители, низко оценившие все утверждения, посвященные вовлеченности. Размер Кластера 2 составляет 65,4% исходной выборки / 88,2% кластеризованной выборки, он объединяет невовлеченных в локальное сообщество потребителей. При этом однофакторный дисперсионный анализ показал, что между двумя кластерами существуют значимые различия по всем кластеризующим переменным, что позволяет говорить о том, что гипотеза 1 полностью подтверждена.

Гипотеза 2 гласила, что представители подгруппы вовлечённых потребителей имеют более выраженные поведенческие характеристики, чем представители подгруппы не вовлечённых потребителей. В качестве поведенческих характеристик были проанализированы показатели «частота посещения исследуемого торгового центра» (количество раз в месяц), «время, проведенное в торговом центре за одно посещение» (в минутах) и «сумма, потраченная в торговом центре за одно посещение» (средний чек, в рублях). Дифференциация вовлеченных и не вовлечённых потребителей по данным критериям, а также по социально-демографическим параметрам, представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Сравнительный анализ вовлеченных и не вовлечённых потребителей

	Вовлеченные	Не вовлечённые	Знч.
Пол	10,0% - мужчины 90,0% - женщины	20,1% - мужчины 79,9% - женщины	-
Возраст, лет	Среднее – 36,70 СКО – 8,49	Среднее – 35,78 СКО - 9,46	0,680
Среднее количество несовершеннолетних детей	1,55	0,93	0,004
Частота посещения (раз в месяц)	Среднее – 8,63 СКО - 5,5	Среднее – 6,49 СКО - 5,82	0,053
Время, проведенное в ТЦ	Среднее – 87,95	Среднее – 50,99	0,003

за одно посещение (в минутах)	СКО - 52,49	СКО - 48,43	
Сумма, потраченная в ТЦ за одно посещение (в рублях)	Среднее – 2667,50 СКО - 811,20	Среднее – 2300,65 СКО – 863,82	0,274

Данные таблицы 2.9 показывают, что социально-демографический профиль вовлеченных и не вовлечённых потребителей во многом схож (с некоторым преобладанием женщин с детьми среди вовлеченных потребителей). При этом часть поведенческих характеристик (частота посещения ТЦ и среднее время, проведенное в ТЦ) значимо выше для вовлеченных потребителей, а часть (средний чек) практически равна для вовлеченных и не вовлечённых потребителей (о чем свидетельствует критерий значимости $> 5\%$ по результатам однофакторного дисперсионного анализа). Последний факт можно объяснить тем, что участие в потребительском сообществе является элементом обучения для многих клиентов, предоставляя им более четкое и точное понимание необходимости покупки определенных товаров и услуг (Algesheimer et al., 2010). Тем не менее, стоит отметить, что хоть средний чек незначимо отличается у вовлеченных потребителей по сравнению с не вовлеченными, показатель совокупной ценности клиента (customer lifetime value) с учетом разницы в частоте посещения будет все равно значимо выше для вовлеченных потребителей. Таким образом, можно утверждать, что гипотеза 2 **подтвердилась частично.**

Следующая гипотеза 3 утверждала, что потребители, вовлеченные в локальное сообщество районного торгового центра, более удовлетворены набором арендаторов исследуемого ТЦ, более лояльны РТЦ, а также в большей степени, чем не вовлечённые потребители, предпочитают исследуемый ТЦ различным категориям конкурентов (дифференцированным, в соответствии с методологией исследования, на другие районные ТЦ, не-районные ТЦ, шоппинг онлайн). Результаты проверки гипотезы 3

представлены в таблице 2.10. Для проведения расчетов были использованы методы описательной статистики, корреляционно-регрессионного, однофакторного дисперсионного и факторного анализа.

Таблица 2.10 – Различие между вовлеченными и не вовлечёнными потребителями в удовлетворенности, лояльности и предпочтениях

Средние оценки по 5-балльной шкале	Вовлеченные	Не вовлечённые	Знч.
Удовлетворенность представленностью торговых точек, услуг и сервисов в целом	Среднее – 4,00 СКО – 0,65	Среднее – 3,48 СКО – 0,90	0,008
Индекс лояльности (готовность рекомендовать)	Среднее – 4,55 СКО – 0,124	Среднее – 2,89 СКО – 0,257	0,000
Предпочтение анализируемого ТЦ другому районному ТЦ	Среднее – 3,25 СКО – 1,48	Среднее – 2,33 СКО – 1,41	0,008
Предпочтение анализируемого ТЦ другому не-районному ТЦ	Среднее – 2,72 СКО – 1,41	Среднее – 2,20 СКО – 1,49	0,077
Предпочтение анализируемого ТЦ шопингу онлайн	Среднее – 2,65 СКО – 1,18	Среднее – 2,08 СКО – 1,36	0,158

Анализ таблицы 2.10 показывает, что существуют значимые различия между вовлеченными и не вовлечёнными потребителями в параметре удовлетворенности представленностью торговых точек в ТЦ, в параметре лояльности РТЦ, а также предпочтения другому районному и не-районному ТЦ (в последнем случае со значимости меньше 10%). Стоит отметить, что аналогичные отличия отмечаются по отдельным категориям торговых точек (супермаркеты, косметика и парфюмерия, детские товары, бытовая техника и электроника, развлечения для взрослых, развлечения для детей, спорт).

Проведение дополнительного факторного анализа позволило установить, что для вовлеченных потребителей удовлетворенность различными категориями торговых точек, сервисов и услуг логически объединяется в 4 компонента (при величине критерия КМО в 0,683, процент объясненной дисперсии - 63,8%), в то время как для не вовлечённых – только в 2 компонента (при величине критерия КМО в 0,86, процент объясненной дисперсии - 61,7%), что может служить косвенным свидетельством того, что

вовлеченные потребители лучше разбираются в ассортименте ТЦ, способны более объективно его оценить.

Как видно из данных таблицы 2.10, вовлеченные и не вовлечённые в локальное сообщество потребители значительно отличаются в своих предпочтениях исследуемого РТЦ другим районным и не-районным ТЦ (указывались примеры отдельно для РТЦ 1 и РТЦ 2), в то же время значимых различий при предпочтении шоппингу онлайн (например, через интернет-магазин, мобильное приложение, маркетплейсы и т.д.) не наблюдается. Таким образом, можно утверждать, что гипотеза 3 также **подтвердилась лишь частично.**

В завершении необходимо проверить, насколько сильна связь между удовлетворенностью представленностью торговых точек, товаров и услуг в РТЦ, и предпочтением анализируемого РТЦ конкурентам различных категорий (отдельно для вовлеченных и не вовлечённых в локальное сообщество потребителей). Результаты корреляционно-регрессионного анализа представлены на рис. 2.4.1 и 2.4.2.

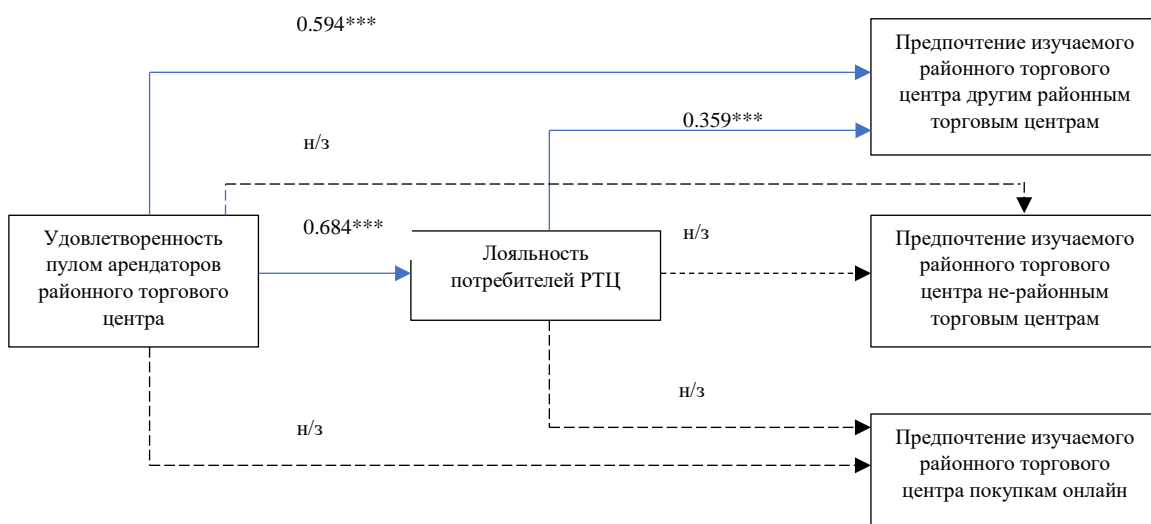


Рисунок 2.4.1.– Проверка исследуемых связей для вовлеченных потребителей (***) $p < 0.001$)

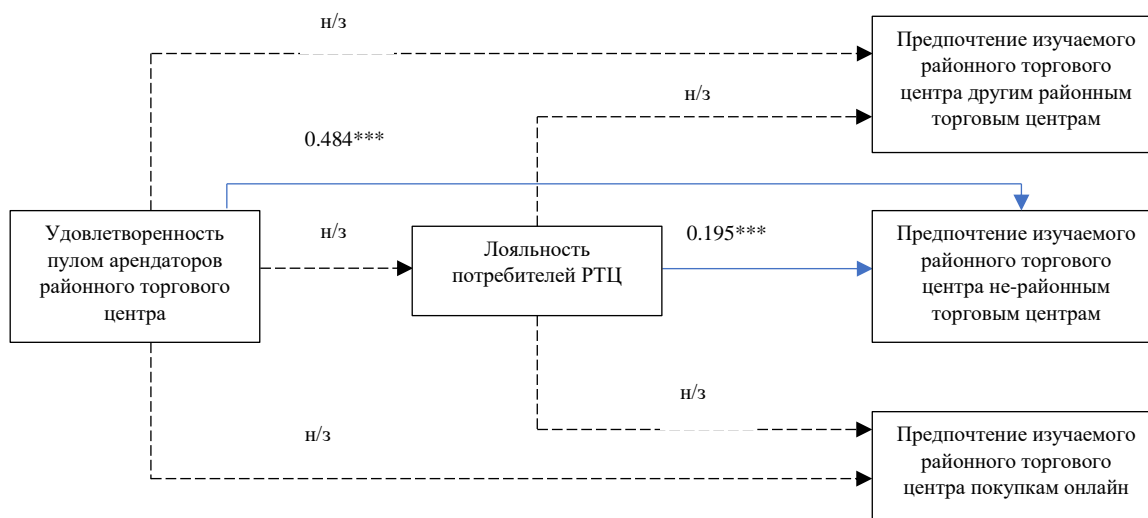


Рисунок 2.4.2.– Проверка исследуемых связей для не-вовлеченных потребителей (**p < 0.001)

Анализ рис.2.4.1 и 2.4.2 показывает, что значимой является связь между удовлетворенностью ассортиментом РТЦ и его предпочтением другим районным РТЦ, лояльностью РТЦ и его предпочтением другим районным РТЦ (для вовлеченных потребителей), а также связь между удовлетворенностью ассортиментом РТЦ и его предпочтением не-районным ТЦ, лояльностью РТЦ и его предпочтением не-районным РТЦ (для не вовлеченных потребителей), причем связи для не вовлеченных потребителей слабее, чем для вовлеченных. Удовлетворенность пулом арендаторов районного торгового центра определяет лояльность потребителей РТЦ только для вовлеченных потребителей. Остальные связи в модели признаны незначимыми, в частности, все связи между удовлетворенностью и предпочтением онлайн шоппингу, лояльностью и предпочтением онлайн-шоппингу.

Таким образом, проведенное эмпирическое исследование позволило сделать следующие выводы относительно различий между вовлеченными и не вовлеченными в локальное сообщество потребителями относительно их

удовлетворенности представленностью в исследуемом РТЦ торговых точек, товаров и услуг различных категорий, лояльностью потребителей РТЦ и предпочтением исследуемого РТЦ конкурентам различных категорий:

1. Вовлеченные потребители посещают РТЦ на 33,0% чаще и проводят в нем на 72,5% больше времени за одно посещение, чем не вовлеченные потребители

2. Вовлеченные потребители более удовлетворены как ассортиментом РТЦ в целом, так и представленностью торговых точек, сервисов и услуг всех изучаемых категорий. Анализ СКО показывает, что вовлеченные потребителя более схожи в своих оценках, чем не вовлечённые

3. Вовлеченные потребители с большей долей вероятности, чем не вовлечённые, предпочтут шоппинг в исследуемом РТЦ, чем шоппинг в другом районном или не-районном ТЦ (по предпочтению шоппингу онлайн значимых различий между вовлеченными и не вовлечёнными в локальное сообщество потребителями не наблюдается)

4. Для вовлеченных потребителей их удовлетворенность представленностью в РТЦ конкретных категорий торговых точек, сервисов и услуг обуславливает их лояльность исследуемому РТЦ, а также предпочтение исследуемого РТЦ перед другими районными ТЦ, для не вовлечённых - удовлетворенность представленностью в РТЦ конкретных категорий торговых точек, сервисов и услуг обуславливает их предпочтение исследуемого РТЦ перед другими не-районными ТЦ.

5. Отдельно в результатах исследования стоит отметить следующее:

В рамках анкетирования респондентам было задано 2 открытых вопроса:

1.2.1. Каких торговых точек, на Ваш взгляд, не хватает в исследуемом ТЦ? (открытый вопрос)

1.2.2. Каких услуг и сервисов, на Ваш взгляд, не хватает в исследуемом ТЦ? (открытый вопрос)

Вовлеченные респонденты давали на эти вопросы более

содержательные, развернутые ответы, в то время как не вовлечённые ограничивались краткими комментариями или формулировкой «все устраивает». Данный тезис дает основания предполагать, что вовлеченные потребители более полезны для компании при проведении маркетинговых исследований, так как способны дать более подробную, развернутую, достоверную информацию.

б. Также любопытно, что, отвечая на серию похоже сформулированных вопросов (относительно удовлетворенности, вовлеченности, предпочтений разным категориям конкурентов по одним и тем же категориям товаров и услуг) не вовлечённые потребители давали более похожие ответы, чем не вовлечённые, что может являться косвенным свидетельством того, что они менее задумываются над вопросами и дают менее достоверные ответы, чем вовлеченные потребители.

Как важный результат исследования следует отметить, что, согласно табл. 2.10, среднеквадратичное отклонение по показателю «индекс лояльности» достаточно велико (в частности, более 30% для не вовлеченных потребителей). Данный факт дал основание предположить, что внутри кластеров вовлеченных и не вовлечённых потребителей можно выделить под-кластеры с точки зрения не только вовлеченности в локальное сообщество, но и потребительской лояльности.

Для этого исходная выборка была кластеризована на 4 кластера тем же методом иерархической кластеризации для получения сопоставимых результатов (см. табл. 2.11).

Полученные кластеры можно охарактеризовать следующим образом:

Кластер 1 - Вовлеченные и лояльные покупатели - 6,1% исходной выборки / 8,2% кластеризованной выборки;

Кластер 2 – Лояльные и невовлеченные покупатели - (29,8% исходной выборки / 40,85% кластеризованной выборки). Эта группа, как и первая, очень важна, поскольку не будучи вовлеченными, эти покупатели все же

лояльны и предпочитают именно этот ТЦ, а значит, скорее всего приносят существенно большую выручку и прибыль.

Кластер 3 – Вовлеченные и нелояльные покупатели - (2,8% исходной выборки / 3,8% кластеризованной выборки). Такие покупатели всегда встречаются в соцсетях. Они вовлечены в группу (по разным причинам), но лояльными объекту, который обсуждается в группе, не являются. Иногда такие участники сообщества могут вредить, публикуя негативные комментарии. Однако, они могут являться перспективными с точки зрения повышения их лояльности. Именно они готовы рассказать о причинах своей нелояльности.

Кластер 4 - Невовлеченные и нелояльные покупатели - (34,5% исходной выборки / 47,15% кластеризованной выборки). По размеру данный кластер наиболее крупный. Однако, имеет смысл сравнивать его с первыми двумя в сумме ($6,1 + 29,8 = 35,9\%$) и тогда он чуть меньше. Тем не менее, этот кластер представляется важным для понимания проблемы нелояльности клиентов ТЦ. И далее для этого кластера будут разработаны специальные техники работы.

Тем не менее, подтверждается гипотеза о том, что потребителей районного торгового центра можно разделить на 4 значимых кластера с точки зрения уровня их вовлеченности в локальное сообщество ТЦ и лояльности ему. Этот факт нам потребует для экономической оценки эффективности маркетинга взаимодействия и вовлечения.

Какие дополнительные результаты может дать анализ таблицы 2.11:

- Лояльность потребителей характеризуется и готовностью рекомендовать ТЦ, и частотой посещения, и предпочтением анализируемого ТЦ различным категориям конкурентов (кроме шоппинга онлайн, по предпочтению перед которым снова нет значимых различий между кластерами);

- Лояльные потребители – это гораздо чаще люди с детьми, чем нелояльные. Данный вывод также может быть полезен при формировании ассортиментного микса товаров и услуг РТЦ;

Таблица 2.11 - Описание 4 кластеров по степени вовлеченности в локальное сообщество и лояльности
исследуемому РТЦ

Средние оценки по 5-балльной шкале	Кластер 1 - Вовлеченные и лояльные покупатели	Кластер 2 - Лояльные и невовлеченные покупатели	Кластер 3 - Вовлеченные и нелояльные покупатели	Кластер 4 - Невовлеченные и нелояльные покупатели
<i>Блок «Оценка вовлеченности и лояльности»</i>				
Я посещаю мероприятия, организованные ТЦ	4,00	2,40	5,00	1,40
Я посещаю официальный сайт ТЦ, читаю новости, посвященные ТЦ	3,84	2,00	5,00	1,22
Я являюсь подписчиком сообщества ТЦ как минимум в одной из социальных сетей	4,74	2,30	5,00	2,45
Я участвую в жизни сообщества ТЦ в социальной сети	3,79	1,90	5,00	1,17
Я пересылаю друзьям информацию, касающуюся ТЦ	3,79	2,00	5,00	1,19
Я рекомендую / готов порекомендовать ТЦ своим друзьям	4,64	3,31	2,62	2,62
<i>Блок «Социально-демографические параметры»</i>				
Пол	10,5% - мужчины 89,5% - женщины	20,0% - мужчины 80,0% - женщины	5,0% - мужчины 95,0% - женщины	20,5% - мужчины 79,5% - женщины
Возраст, лет	Среднее – 36,63 СКО - 8,72	Среднее – 41,78 СКО – 5,83	Среднее – 38,00 СКО – 4,05	Среднее – 35,49 СКО – 9,45
Среднее количество несовершеннолетних детей	1,58	1,44	1,00	0,90
<i>Блок «Поведенческие параметры»</i>				
Частота посещения (раз в месяц)	Среднее – 8,8 СКО - 7,67	Среднее – 8,5 СКО – 7,06	Среднее – 3,1 СКО – 2,00	Среднее – 5,7 СКО – 4,88
Время, проведенное в ТЦ за одно посещение (в минутах)	Среднее – 86,26 СКО - 53,37	Среднее – 52,00 СКО – 27,81	Среднее – 120,00 СКО – 20,07	Среднее – 50,78 СКО – 47,43
Сумма, потраченная в ТЦ за одно посещение (в	Среднее – 2258,44	Среднее – 2295,2	Среднее – 2781,1	Среднее – 2370

рублях)	СКО - 871,03	СКО – 824,95	СКО – 800,73	СКО – 889,53
<i>Блок «Оценки респондентов»</i>				
Удовлетворенность представленностью торговых точек, услуг и сервисов в целом	Среднее – 4,05 СКО – 0,62	Среднее – 3,76 СКО – 0,45	Среднее – 3,89 СКО – 0,78	Среднее – 3,45 СКО – 0,91
Предпочтение анализируемого ТЦ другому районному ТЦ	Среднее – 3,66 СКО – 1,46	Среднее – 3,18 СКО – 0,74	Среднее – 2,60 СКО – 1,54	Среднее – 2,06 СКО – 1,40
Предпочтение анализируемого ТЦ другому не-районному ТЦ	Среднее – 2,99 СКО – 1,61	Среднее – 2,43 СКО – 1,50	Среднее – 2,00 СКО – 0,26	Среднее – 2,09 СКО – 1,49
Предпочтение анализируемого ТЦ шоппингу онлайн	Среднее – 2,74 СКО – 1,15	Среднее – 2,10 СКО – 1,10	Среднее – 2,30 СКО – 0,00	Среднее – 2,02 СКО – 1,36
Размер кластера	(6,1% исходной выборки / 8,2% кластеризованной выборки)	(29,8% исходной выборки / 40,85% кластеризованной выборки)	(2,8% исходной выборки / 3,8% кластеризованной выборки)	(34,5% исходной выборки / 47,15% кластеризованной выборки)

- Вовлеченные, но нелояльные покупатели посещают ТЦ реже всех остальных категорий покупателей (3,1 раза в месяц), при этом проводят в ТЦ значительно больше времени за одно посещение (120 минут), чем представители других кластеров, и имеют самый высокий средний чек (2781,1 руб.). Работа с данной группой потребителей является перспективным направлением деятельности управляющей компании, так как вложение в увеличение их лояльности принесет большой эффект с точки зрения их CLV и распространения информации о РТЦ среди окружения данной группы потребителей.

2.4. Методические положения по разработке и оценке эффективности реализации стратегий маркетинга взаимодействия с локальными покупательскими сообществами

Разработка стратегий маркетинга взаимодействия с локальными покупательскими сообществами является достаточно новой для современной теории маркетинга розничной торговли, хотя на практике она применяется многими ТЦ и РТЦ. В связи с этим требуется разработка методических положений по формированию данной стратегии, включая оценку ее эффективности.

Традиционно процесс разработки любой стратегии (включая стратегии маркетинга) можно разделить на 3 этапа: анализ, планирование, реализация и оценка эффективности (рис.2.5).

Анализ

1. Определение потенциального рынка РТЦ. На стадии анализа важно определить зону охвата РТЦ. Как уже было сказано, она составляет в среднем 1,5-3 км. Однако на практике важное значение имеет ландшафт местности, включая градостроительную застройку и транспортные маршруты, которые и определяют какие объекты имеет смысл отнести к зоне притяжения ТЦ. Обычно эти вопросы решаются еще на стадии

проектирования ТЦ, однако при возникновении изменений (новая застройка, перепрофилирование объектов) могут потребоваться и оперативные изменения.

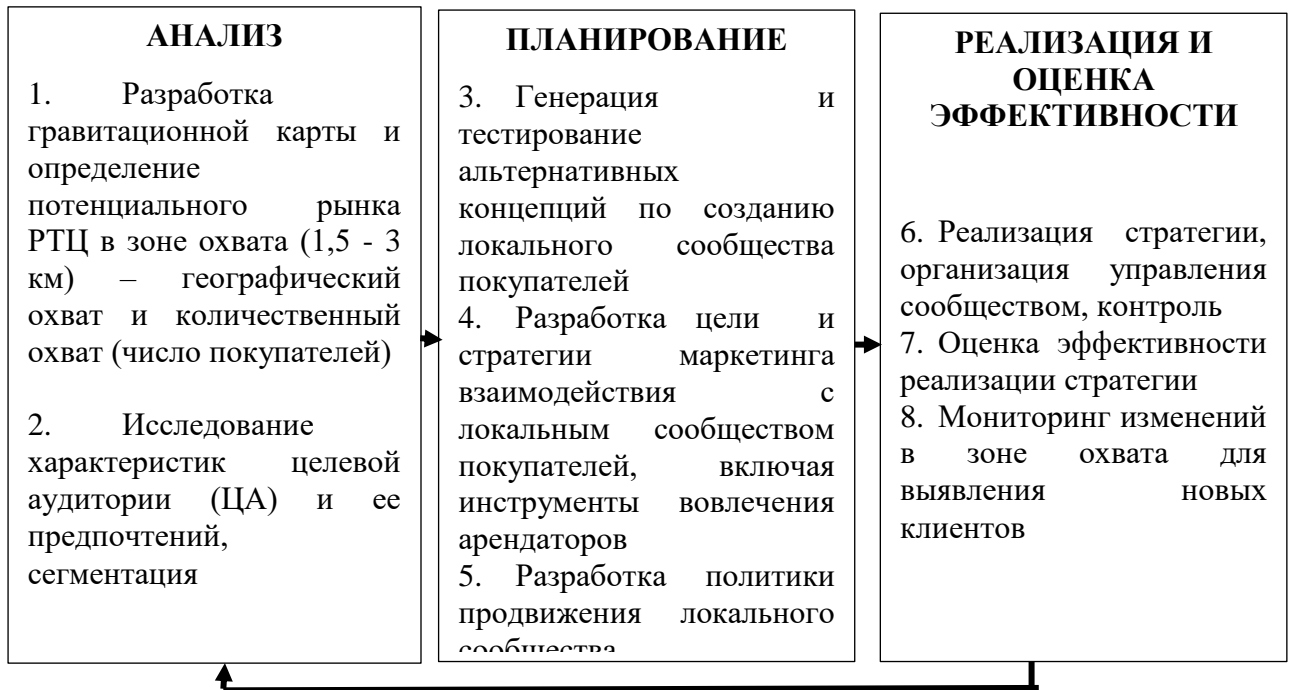


Рисунок 2.5 - Этапы разработки и реализации стратегий маркетинга взаимодействия с локальными покупательскими сообществами

Решение данной задачи может быть достигнуто за счет построения карт гравитации согласно теории гравитации в розничной торговле (например, гравитационная модель Рейли, 1931 г.).⁸⁷ Гравитационные карты предполагают очерчивание торговой зоны с выделением всех объектов на территории и с учетом ее застройки. Разработка карты базируется на учете таких особенностей территории как число и качество жилых объектов, число и качество конкурентных объектов, наличие других объектов, которые могут повлиять на посещаемость ТЦ, основные транспортные потоки и транспортная доступность ТЦ и т.д. Эта методика, как мы уже отмечали, является достаточно известной в современной литературе.

⁸⁷ Колосов А.О. Гравитационные модели как инструмент ориентации на клиента в сфере розничной торговли. Экономика. Налоги. Право. №4, 2015. – с.141-146.

Целью определения зоны охвата является расчет потенциального рынка покупателей ТЦ, которые будут в дальнейшем вовлекаться в сообщество.

2. Исследование целевой аудитории РТЦ. Исследование ЦА обычно проводится с помощью опроса. Лучше это делать непосредственно в РТЦ. По результатам опроса проводится сегментация для выявления структуры ТЦ и предварительного понимания интересов каждого сегмента.

Планирование

3. Генерация и тестирование альтернативных концепций создания локального сообщества покупателей. На этой стадии необходим мозговой штурм и генерация идей, которые могли бы лечь в основу создания локального покупательского сообщества под эгидой РТЦ. Поскольку данная стадия является креативной, то она не требует подробного методического описания. Отметим лишь, что в основе идей сообществ должны лежать конкретные, выявленные в процессе опроса, интересы сегментов ЦА, которые непосредственно удовлетворяются или могут быть удовлетворены в РТЦ.

Как примеры, можно предложить следующие варианты: создание детского клуба (этот вариант был описан в первой главе), создание сообщества, посвященного спорту и ЗОЖ; создание сообщества любителей кино (при условии наличия в РТЦ кинотеатра) и т.п.

Сообщества могут выстраиваться и в нескольких направлениях. В рассматриваемых в работе РТЦ основные направления - это семья и дети, а также спорт (что подтверждает например опрос Евроспара Авеню).

Очевидно, что любые идеи должны быть предварительно протестированы в сегментах ЦА прежде, чем реализованы на практике.

4. Разработка цели и стратегии маркетинга взаимодействия с покупательским сообществом. Обычно основной целью создания покупательского сообщества является обеспечение лояльности ЦА за счет ее большей вовлеченности в объект (РТЦ). Однако, существует и множество других целей, которые могут быть не менее важны. К примеру, важнейшей

целью создания локального сообщества является формирование группы покупателей, которые открыты и готовы делиться с УК своим мнением относительно сильных и слабых сторон РТЦ – это очень важно для эффективного управления РТЦ, управления всеми элементами маркетинг-микса, особенно ассортиментным миксом.

На этом этапе должны быть сформулированы показатели, которых хочет достичь УК за счет создания и управления покупательским сообществом – так называемые KPI. Мы уже предлагали делить эти показатели на коммуникативные, социальные и экономические (будут рассмотрены ниже).

Что касается стратегии взаимодействия с покупателями в рамках сообщества, то необходимо определить:

- программу оффлайн мероприятий в рамках сообщества;
- контент-план для социальных сетей;
- стратегию и инструменты вовлечения в реализацию стратегии (мероприятий) арендаторов;
- бюджет для проведения офлайн мероприятий и ведения онлайн страницы в социальных сетях.

5. Политика продвижения локального сообщества. На этом этапе необходимо определить инструменты коммуникаций, которые будут использоваться для информирования покупателей о сообществе, мероприятиях внутри сообщества для вовлечения покупателей в это сообщество.

Для того, чтобы уже работающий объект вовлек в свою деятельность новую потенциальную аудиторию, используются традиционные инструменты коммуникаций, при этом с упором на добрососедство в контексте маркетинга взаимодействия, а именно:

- традиционная наружная реклама в непосредственной близости к новому жилому дому;

- печатная и/или digital реклама в парадных жилых домов, лифтах и прочих носителях;
- рекламные сообщения в сообществах жилых домов и телеграм-каналах.

В качестве содержания коммуникаций должны транслироваться сообщения, которые могут вызвать потенциальный интерес у целевой аудитории, а именно – общая информация об арендаторах, ссылки на социальные сети, информация о проводимых мероприятиях. Тон сообщений должен быть дружелюбный, соседский. Представители ЦА органически интересуются представленной информацией, а далее по собственному желанию вовлекаются в ту или иную активность (участие в мероприятии, подписка на соцсеть и т. д). В приложении или на сайте также предоставляется событийная повестка, пользователи (посетители) могут ее обсудить и т.д.

Т.е. на этом этапе мы с помощью стандартных средств коммуникаций формируем осведомленность о деятельности РТЦ, а далее – и вовлеченность.

Лояльность среди вовлеченных формируется и сохраняется за счет специализированных мероприятий с последующими отчетами в социальных сетях, за счет цифровых технологий (мобильные приложения с возможностью взаимодействия пользователей как между собой, так и между арендаторами и покупателями, УК и покупателями (на всех уровнях)), специальными менеджерами сообществ (комьюнити менеджерами), которые выступают модераторами соседских взаимоотношений, объединенных средой РТЦ.

С помощью такого менеджера (и мобильного приложения) можно на регулярной основе получать обратную связь и улучшать работу УК и арендаторов.

Реализация и оценка эффективности

б. Реализация стратегии, организация управления сообществом, контроль. Реализация стратегии требует наличия менеджера сообщества, а

также сотрудников, организующих офлайн-мероприятия. Это требует дополнительного бюджета от УК. Поэтому важно осуществлять контроль за деятельностью и затратами на каждом этапе.

7. Оценка эффективности реализации стратегии. Данный пункт требует более детального рассмотрения и будет раскрыт ниже.

8. Мониторинг изменений в зоне охвата для выявления новых клиентов. С учетом градостроительного развития крупных городов, Санкт-Петербурга и Москвы в частности, зачастую существует ситуация при которой, например, потенциальный рынок РТЦ увеличивается за счет изменения функционального назначения земельных участков в зоне охвата, например когда промышленные или инженерные объекты, завершившие свою деятельность по естественным причинам заменяют жилой застройкой (здесь мы рассматриваем появление новой потенциальной аудитории в зоне охвата уже работающего объекта). В связи с этим необходимо регулярно мониторить зону охвата на предмет появления потенциальных клиентов и работы с ними.

Оценка эффективности стратегий вовлечения

Для разработки методического подхода к оценке эффективности стратегий вовлечения покупателей в локальные сообщества следует рассмотреть общую логику формирования эффектов от вовлечения.

Согласно мейнстриму, основным эффектом от покупательской вовлеченности является рост удовлетворенности и лояльности покупателей, что ведет к различным экономическим эффектам⁸⁸.

⁸⁸ Lovelock, C. H. and Young, R. F. (1979), "Look to consumers to increase productivity", Harvard Business Review, Vol. 57, Summer, pp. 9-20; Bitner M.J., Faranda W.T., Hubbert A.R., Zeithaml V.A. (1997) Customer contributions and roles in service delivery, International Journal of Service Industry Management, Volume: 8, Issue: 3, Pages: 193-205; Hubbert, A.R. (1995), "Customer co-creation of service outcomes: effects of locus of causality attributions", unpublished doctoral dissertation, Arizona State University; Anning-Dorson T. Customer involvement capability and service firm performance: The mediating role of innovation, Journal of Business Research, Volume 86, May 2018, P. 269-280.

Что касается экономической эффективности мероприятий в рамках маркетинга взаимодействия, то они традиционно оцениваются через расчет показателей стоимости жизненного цикла покупателей – CLV (customer lifetime value) или TLV (time life value). В основе – расчет совокупной прибыли, которую компания может получить за счет годы работы с покупателем с учетом дисконтирования.

В предлагаемой в рамках раздела методике учтены оба подхода.

В работе систематизированы эффекты, которые возникают как результат вовлечения потребителей в локальные покупательские сообщества. Цепочка эффектов от вовлеченности представлена на рис.2.6.

Как видно из рис.2.6, организация покупательского сообщества приводит к росту доли вовлеченных клиентов, то есть тех, кто следит за информацией о ТЦ, участвует в мероприятиях и осуществляет другую активность как в сети, так и физически.

Первичные прямые эффекты касаются самих покупателей, которые получают выгоды от состояния в сообществе в коммуникативной и социальной сфере. Социальные эффекты получает только покупатель (косвенно общество в целом), поскольку в результате растет удовлетворенность покупателей (членов общества) не только в отношении ТЦ, но и в целом образом жизни.



Рисунок 2.6 – Цепочка эффектов от покупательской вовлеченности
(авторская разработка)

Коммуникативные эффекты получает как покупатель, так и УК. Покупатель начинает действовать в ответ на стимулы УК, поскольку это ему нравится, он вовлекается в игру. УК ТЦ также на этом уровне извлекает прямые выгоды, поскольку ее мероприятия пользуются спросом, растет информированность покупателей, скорость распространения информации о ТЦ, открытость покупателей в общении с УК и легкость сбора информации, а также ее достоверность.

Вторичные прямые эффекты (вторичные, поскольку они обеспечивают выгоды не покупателям, а ТЦ) связаны с ростом удовлетворенности и лояльности покупателей к ТЦ – покупатели начинают предпочитать данный ТЦ другим ТЦ. Это было доказано в результате эмпирического исследования.

Рост лояльности приводит к косвенным экономическим эффектам, связанным с непосредственным влиянием вовлеченности на товарооборот. Эти эффекты получают арендаторы ТЦ.

Почему экономический эффект косвенный? Потому что в реальности очень сложно выявить ту часть экономического эффекта, которая действительно получена за счет роста вовлеченных покупателей. Экономические показатели результируют деятельность всей организации, а также влияние всех внешних и внутренних факторов. Поэтому можно только косвенно оценить как экономические эффекты связаны с вовлеченностью.

Наши эмпирические исследования доказали, что вовлеченные покупатели чаще посещают ТЦ и больше тратят за счет частоты посещений (средний чек несколько ниже, но выше частота посещений). Но отметим, что это исследование при повторном проведении может дать другие результаты.

Очевидно, что рост числа вовлеченных покупателей может привести к росту числа новых клиентов за счет распространения информации о ТЦ в соцсетях.

И, наконец, согласно теории маркетинга взаимодействия развитие долгосрочных взаимоотношений с клиентами приводит к росту стоимости жизненного цикла (ЖЦ) отношений с клиентом (LTV – lifetime value или CTL – customer lifetime value).

Следовательно, эффект от развития локального покупательского сообщества ТЦ можно оценить как на основе расчета показателей коммуникативного эффекта:

- число участников сообщества;
- доля вовлеченных покупателей (метрики вовлеченных покупателей в соцсетях);
- число посещающих мероприятия;
- удовлетворенность от мероприятий;
- доля новых участников мероприятий;
- доля постоянных клиентов,

так и экономических показателей в виде стоимости ЖЦ отношений с клиентами (CLV или TLV).

Показатель CLV отражает совокупную дисконтированную прибыль компании, которую она может получить от клиента за весь период взаимоотношений с ним. В расчет этого показателя можно включить уровень лояльности разных типов клиентов.

Таким образом, автор работы считает, что именно показатель CLV отражает экономический эффект от вложений во взаимодействие с локальными покупательскими сообществами, поскольку этот показатель носит долгосрочный характер и включает возможности учета уровня лояльности клиентов.

Для учета уровня вовлеченности покупателей необходимо проводить дополнительные исследования – в нашем случае это был опрос. Также можно использовать интернет-метрики вовлеченности.

Для получения данных относительно разницы между вовлеченными и лояльными покупателями по сравнению с невовлеченными и нелояльными покупателями предлагается разделить всех клиентов на 4 группы (рис.2.7).

Уровень покупательской лояльности	высокий	1. Вовлеченные и лояльные покупатели	2. Лояльные и невовлеченные покупатели
	низкий	3. Вовлеченные и нелояльные покупатели	4. Невовлеченные и нелояльные покупатели (разовые или случайные)
		высокий	низкий
		Степень покупательской вовлеченности	

Рисунок 2.7 – Классификация покупателей ТЦ (по результатам опроса)

Данная классификация вытекает из кластерного анализа, который был представлен выше (раздел 2.3.). Расчет CLV по каждой группе покупателей покажет разницу между ними и позволит оценить экономический эффект в долгосрочной перспективе.

Оценка экономического эффекта в долгосрочной перспективе, по мнению автора, имеет существенное значение, поскольку вложения во взаимодействие с покупательским сообществом не являются разовыми, они регулярные. Эффекты также могут не проявляться сразу. Но в долгосрочном периоде они более видны.

Стоит также сделать ряд замечаний о специфике формирования доходов УК ТЦ.

Доходы УК формируются как арендная плата торговых точек в ТК (арендаторов). Следовательно, экономический эффект для УК ТЦ будет зависеть не только от роста товарооборота, но и от роста арендных платежей, которую в свою очередь зависят от формы арендной платы.

Различают 3 типа арендной платы:

1. Фикс арендная плата - фиксированная ставка за квадратный метр в месяц.

2. Фикс + % от ТО. Например фиксированная арендная плата 2 тыс. руб. за квадратный метр, помещение 500 квадратных метров (допустим это небольшой универсам), тогда минимальная АП в месяц - 1 млн руб., и дополнительная арендная плата, рассчитываемая по формуле: 8% от товарооборота - постоянная АП. Если арендатор торгует, допустим, на 20 млн руб. в месяц, то еще 600 тыс. руб. он должен доплачивать.

3. % от ТО. В данном случае арендная плата полностью зависит от товарооборота арендатора. Такую арендную плату применяют, как правило, к наиболее успешным арендаторам. Для разных типов арендаторов применяют разный тариф процентов.

Для УК ТЦ выгодно иметь успешных арендаторов, которые платят аренду как % от товарооборота.

С учетом сделанных замечаний, экономический эффект УК ТЦ можно рассчитывать как 8% от товарооборота.

Дополнительные замечания по расчету экономических эффектов

Объективный расчет экономических эффектов для УК получить сложно, поскольку информация о реальных затратах потребителя в ТЦ для УК не доступна. Только арендаторы, имеющие свои клиентские БД и программы лояльности (карты, идентифицирующие покупателей), могут рассчитывать реальные экономические эффекты, в том числе от роста доли вовлеченных клиентов, если они этим занимаются.

Именно поэтому нами была предложена стратегия цифровой трансформации ТЦ, результатом которой может стать создания и ведение клиентской БД, внедрение приложений ТЦ, что позволит получать объективную информацию о затратах клиентов в ТЦ по всем продуктам и услугам и рассчитывать достоверные экономические эффекты.

В нашем случае, мы получили все экономические показатели о затратах клиентов в процессе их опроса, то есть с их слов. Эти данные мы и

предлагаем использовать для расчета экономических эффектов от взаимодействия с покупательскими сообществами.

Методика расчета экономического эффекта от реализации стратегий вовлечения покупателей в локальное покупательское сообщество

В основе методики расчета экономического эффекта от стратегии взаимодействия с локальными покупательскими сообществами лежит расчет CLV разных типов клиентов. Общая логика методика расчета экономического эффекта будет включать расчет показателей, представленных в табл.2.11 по четырем видам покупателей с учетом их лояльности и вовлеченности.

Таблица 2.11 – Расчет экономического эффекта от стратегии вовлечения во взаимодействие по разным типам покупателей

Группы покупателей	Вовлеченные и лояльные	Лояльные и невовлеченные	Вовлеченные и нелояльные	Невовлеченные и нелояльные
Показатели				
1. Частота посещения, мес.	8,8	8,5	3,1	5,7
2. Частота посещения, год	105,6	102	37,2	68,4
3. Средний чек, руб.	2258,44	2295,2	2781,1	2370
4. Сумма покупок в год, руб.	238491,26	234110,4	103456,92	162108,0
5. Расчетные доходы УК в год, руб. (8% от суммы покупок)	19079,3	18728,83	8276,55	12968,64
6. Средние затраты на вовлечение покупателя в год, руб.	275	275	275	275
7. Стоимость приобретения покупателя, руб.	600	600	600	600
8. Индекс лояльности	0,928	0,662	0,524	0,524
9. CLV, руб.	CLV ₁ =62197,6	CLV ₂ =36663,32	CLV ₃ =12180,6	CLV ₄ =19743,11

Методика расчета показателей:

1. Частота посещения ТЦ разными типами покупателей в месяц взята из опроса, на ее основе рассчитана частота посещения в год.
2. Размер среднего чека также получен из опроса. На основе среднего чека и частоты посещений в год рассчитана общая сумма, которую тратят разные типы клиентов в ТЦ «Май».
3. Расчетные доходы УК взяты как 8% от затрат покупателей разного типа.
4. Средние затраты на привлечение рассчитаны на основе сметы УК ТЦ «Май», где в месяц УК тратит на организацию детского клуба (как базы формирования общего интереса покупателей) 91672,25 руб. или 1100067 руб. в год. (табл.2.13). С учетом охвата ТЦ 4 тыс. покупателей, средние затраты на привлечение одного покупателя составляют 275 руб. Эти затраты включены в маркетинговый бюджет как затраты на формирование лояльности и добрососедства.

Таблица 2.13 - Сокращенная смета мероприятия «N», организованного УК в ТЦ «Май» в феврале 2023 г. в рамках формата «детский клуб»

ВНУТРЕННИЕ РАБОТЫ	
СОСТАВ РАБОТ	Бюджет
Сопровождение проекта	25000
Закупка необходимых материалов для работы клуба	2000
Услуги клининга	1000
Доставка и расстановка афиш по ТК	2500
Логистика	2000
Услуги фотографа	6000
ИТОГО	38500
ПРОМО/ТИПОГРАФИЯ	
СОСТАВ РАБОТ	Бюджет
МАКЕТЫ	
Дизайн расписания ДК	2500
ПЕЧАТЬ	
Печать расписания ДК	3000
ИТОГО	5500
ПРОВЕДЕНИЕ ЗАНЯТИЙ В ДК	
СОСТАВ РАБОТ	Бюджет
05.02.2023	

Проведение мастер-класса преподавателем	2500
Работа администратора	2500
Закупка материалов для мастер-класса	2500
Проведение мастер-класса арендатором	0
ИТОГО	7500
12.02.2023	
Работа администратора	2500
Проведение мастер-класса преподавателем	2500
Закупка необходимых материалов для проведения МК	2500
ИТОГО	7500
19.02.23	
Проведение мастер-класса преподавателем	2500
Работа администратора	3000
Закупка необходимых материалов для проведения МК	2300
ИТОГО	7800
26.02.23	
Закупка необходимых материалов для проведения МК	2700
Проведение мастер-класса преподавателем	2500
Работа администратора	2500
Проведение мастер-класса арендатором	0
ИТОГО	7700
Всего мастер-классы	30500
ИТОГО ЗА ФЕВРАЛЬ	74500
Агентское вознаграждение (АВ)	15%
Итого с учетом АВ	85675
Итого с учетом налога 7% (УСН)	91672,25

5. Стоимость приобретения покупателя – это затраты, связанные с привлечением покупателя в ТЦ, включают затраты на все виды маркетинговых коммуникаций ТЦ, направленные на формирование узнаваемости бренда (реклама) и на стимулирование спроса – информирование о проведении различных мероприятий.

УК ТЦ «Май» использует следующие виды маркетинговых коммуникаций: реклама (наружная внешняя и внутренняя, ТВ-реклама, реклама в любых других средствах медиа, листовки, буклеты), промо-акции, организация мероприятий к праздникам, затраты на интернет-маркетинг и маркетинг в социальных сетях и т.п.

За 2022 год затраты на маркетинговые коммуникации, за исключением затрат на мероприятия составили 2,4 млн руб., среди них: 1,3 – затраты на формирование узнаваемости бренда, 1,1 – затраты на стимулирование спроса.

На одного покупателя эти затраты составляют в год:

$$2400\ 000 : 4000 = 600 \text{ руб. / пок.}$$

6. Индекс лояльности

Индекс лояльности был рассчитан исходя из опроса. Согласно опросу и дальнейшему анализу данных, разные кластеры имеют разную среднюю лояльность.

Так, кластер лояльных и вовлеченных имеет самый высокий показатель лояльности – 4,64 из 5. Был произведен пересчет этого показателя, чтобы привести его к диапазону от 0 до 1 для включения в расчет ставки дисконтирования.

То же было проделано для других кластеров покупателей.

7. Расчет CLV (Customer lifetime value) – стоимость жизненного цикла отношений с покупателями

Общая формула расчета CLV имеет следующий вид:

$$CLV_i = -ЗП_{o(i)} + \sum_{t=0}^T \frac{D_t - P_t}{(1+r)^t}, \text{ где}$$

t - год

T – индекс года, в течении которого клиент остается в компании

D_t – прогнозный совокупный доход УК от группы покупателей за год, руб.

P_t – прогнозные совокупные расходы УК на группу покупателей в год, руб.

$ЗП_{oi}$ – приобретенная стоимость различных видов покупателей в течении первого периода, руб. (затраты на первоначальное привлечение различных групп покупателей)

r – ставка дисконта а учетом индекса удержания

$$r = r_1 + (1-R)$$

r_1 – ставка дисконта, рассчитанная традиционным образом (например, на основе ставки рефинансирования Центробанка)

R_i – индекс удержания различных групп клиентов

Расчет производится по каждому виду покупателей на 5 лет.

Временной период обычно берется в расчете на жизненный цикл ТЦ, то есть период его жизни в рамках текущей концепции позиционирования. ТЦ «Май» не собирается осуществлять реконцепцию в течении ближайших 5 лет. Поэтому для расчета взят период 5 лет.

Ставка дисконта взята как 8%.

Расчет CLV_1 от вовлеченного и лояльного клиента:

$$\begin{aligned}
CLV_1 &= -600 + \sum_{t=0}^5 \left(\frac{19072,3_1 - 275_1}{(1 + (0,08 + (1 - 0,928)))^1} + \frac{19072,3_2 - 275_2}{(1 + (0,08 + (1 - 0,928)))^2} \right. \\
&\quad + \frac{19072,3_3 - 275_3}{(1 + (0,08 + (1 - 0,928)))^3} + \frac{19072,3_4 - 275_4}{(1 + (0,08 + (1 - 0,928)))^4} \\
&\quad \left. + \frac{19072,3_5 - 275_5}{(1 + (0,08 + (1 - 0,928)))^5} \right) \\
&= -6 + \sum_{t=0}^5 \frac{18822,3_t}{(1 + 0,152)^{t+1}} + \frac{18822,3_2}{(1 + 0,152)^2} + \frac{18822,3_3}{(1 + 0,152)^3} + \frac{18822,3_4}{(1 + 0,152)^4} + \frac{18822,3_5}{(1 + 0,152)^5} \\
&= 16338,8 + 14182,98 + 12311,62 + 10687,17 + 9277,0 = 62197,6 \text{ руб.}
\end{aligned}$$

$$\text{При } r_1 = 1 + (0,08 + (1 - 0,928)) = 1 + 0,152 = 1,152$$

Расчет CLV_2 от лояльного и невовлеченного клиента:

$$\begin{aligned}
CLV_2 &= -6 + \sum_{t=0}^5 \left(\frac{18728,83_1 - 275_1}{(1 + (0,08 + (1 - 0,662)))^1} + \frac{18728,83_2 - 275_2}{(1 + (0,08 + (1 - 0,662)))^2} + \frac{18728,83_3 - 275_3}{(1 + (0,08 + (1 - 0,662)))^3} \right. \\
&\quad + \frac{18728,83_4 - 275_4}{(1 + (0,08 + (1 - 0,662)))^4} + \frac{18728,83_5 - 275_5}{(1 + (0,08 + (1 - 0,662)))^5} \left. \right) \\
&= -6 + \sum_{t=0}^5 \frac{18453,83_t}{(1 + 0,518)^{t+1}} + \frac{18453,83_2}{(1 + 0,518)^2} + \frac{18453,83_3}{(1 + 0,518)^3} + \frac{18453,83_4}{(1 + 0,518)^4} + \frac{18453,83_5}{(1 + 0,518)^5} \\
&= 12156,67 + 10552,66 + 6951,69 + 4579,5 + 3016,8 = 36663,32 \text{ руб.}
\end{aligned}$$

$$\text{При } r_2 = 1 + (0,08 + (1 - 0,662)) = 1 + 0,518 = 1,518$$

Расчет CLV_3 от вовлеченного и нелояльного клиента:

$$\begin{aligned}
CLV_3 &= -6 + \sum_{t=0}^5 \left(\frac{8276,55_1 - 275_1}{(1 + (0,08 + (1 - 0,524)))^1} + \frac{8276,55_2 - 275_2}{(1 + (0,08 + (1 - 0,524)))^2} + \frac{8276,55_3 - 275_3}{(1 + (0,08 + (1 - 0,524)))^3} \right. \\
&\quad + \frac{8276,55_4 - 275_4}{(1 + (0,08 + (1 - 0,524)))^4} + \frac{8276,55_5 - 275_5}{(1 + (0,08 + (1 - 0,524)))^5} \left. \right) \\
&= -6 + \sum_{t=0}^5 \frac{8001,55_t}{(1 + 0,556)^{t+1}} + \frac{8001,55_2}{(1 + 0,556)^2} + \frac{8001,55_3}{(1 + 0,556)^3} + \frac{8001,55_4}{(1 + 0,556)^4} + \frac{8001,55_5}{(1 + 0,556)^5} \\
&= 5129,19 + 3296,4 + 2118,5 + 1361,5 + 875,0 = 12180,6 \text{ руб.}
\end{aligned}$$

$$\text{При } r_3 = 1 + (0,08 + (1 - 0,524)) = 1 + 0,476 = 1,556$$

$$\text{При } r = 1 + (1 - 0,524) = 1,518$$

Расчет CLV_4 от невовлеченного и нелояльного клиента:

$$\begin{aligned}
CLV_4 &= -6 + \sum_{t=0}^5 \left(\frac{12968,64_1 - 275_1}{(1 + (0,08 + (1 - 0,524)))^1} + \frac{12964,64_2 - 275_2}{(1 + (0,08 + (1 - 0,524)))^2} + \frac{12968,64_3 - 275_3}{(1 + (0,08 + (1 - 0,524)))^3} \right. \\
&\quad \left. + \frac{12968,64_4 - 275_4}{(1 + (0,08 + (1 - 0,524)))^4} + \frac{12968,64_5 - 275_5}{(1 + (0,08 + (1 - 0,524)))^5} \right) \\
&= -6 + \sum_{t=0}^5 \frac{12693,64_1}{(1 + 0,556)^1} + \frac{12693,05_2}{(1 + 0,556)^2} + \frac{12693,05_3}{(1 + 0,556)^3} + \frac{12693,05_4}{(1 + 0,556)^4} + \frac{12693,05_5}{(1 + 0,556)^5} \\
&= 8157,86 + 5245,3 + 3375,96 + 2166,15 + 1391,84 = 19743,11 \text{ руб.}
\end{aligned}$$

$$\text{При } r_4 = 1 + (0,08 + (1 - 0,524)) = 1 + 0,476 = 1,556$$

Расчеты показывают, что в долгосрочной перспективе (5 лет) стоимость жизненного цикла отношений с лояльными и вовлеченными клиентами почти в 2 раза выше, чем аналогичный показатель у невовлеченных, но лояльных, в 4,5 раза выше, чем у вовлеченных, но не лояльных и в 3 раза выше, чем у невовлеченных и лояльных.

CLV, руб.	CLV ₁ =62197,6	CLV ₂ =36663,32	CLV ₃ =12180,6	CLV ₄ =19743,11
-----------	---------------------------	----------------------------	---------------------------	----------------------------

Помимо экономических эффектов от вовлечения в рамках реализации стратегии построения и развития взаимоотношений с покупательскими сообществами, стоит ожидать коммуникативных и социальных эффектов, описанных выше:

- улучшение потребительского опыта;
- увеличения доверия к ТЦ;
- улучшение восприятия бренда ТЦ и т.п.

Глава 3. Методические положения по информационной поддержке стратегии динамической адаптации арендного микса к меняющимся потребностям локального сообщества районного ТЦ

3.1. Постановка задачи динамической адаптации арендного микса РТЦ к потребностям локального комьюнити на основе комбинирования методов экспертного опроса и парсинга социальных медиа

Поскольку результаты исследования показали низкий уровень удовлетворенности текущими категориями арендаторов для реальных и потенциальных потребителей рассматриваемых РТЦ, было решено разработать инструмент выявления потребности целевой аудитории для адаптации структуры арендаторов районного ТЦ к изменяющимся потребностям локального комьюнити.

Опыт работы автора диссертационного исследования в УК говорит о существовании ряда методов исследования потребностей локального комьюнити относительно tenant mix районного торгового центра. Например, возможно использовать в качестве методов сбора информации дистанционный или очный опрос жителей района (что было реализовано в рамках 2 главы текущей диссертации). Первоначально анализируется положение торгового центра на рынке, с помощью таких показателей, как: осведомленность и посещаемость. Благодаря маркетинговым исследованиям торговых предприятий возможно выявление предпочтений посетителей, оценка уровня лояльности клиентов и определение условий «переключения» «чужих» посетителей. Отдельно хочется отметить, что также существует методика расчёта доли посещающих от числа тех, кто знаком с данным торговым центром. Например, с помощью расчёта удельного веса или построения вертикальной оси на матрице.

Что касается определения структуры спроса на определенные товарные категории и услуги, в данном случае используется сравнительный анализ структуры спроса конкурирующих ТЦ для определения существенных

различий и поиска решения по изменению списка арендаторов и корректировке маркетинговой деятельности. Исследуются предпочтения по маркам гипермаркетов, торговых точек в категориях «одежда и обувь», «косметика и парфюмерия», «детские товары» и другие. Возможна первичная оценка потенциального спроса, которая составит основу для формирования программы расширения ассортимента предлагаемых товаров и услуг. Четкое определения уровня востребованности в том или ином секторе значительно снижает издержки предприятия на развитие не имеющих спроса точек. Однако, стоит помнить, что на спрос на данном рынке может оказать влияние характер застройки и насыщенность исследуемых товаров и услуг в зоне притяжения ТРЦ. На основании исследования также можно выстроить кривую ценовой эластичности, чтобы подобрать максимально приемлемую для клиентов цену на определённую категорию.

Однако, тенденции диджитализации процесса взаимодействия с потребителем выдвигают требования к автоматизации данного процесса. Поэтому для целей разработки данного инструмента было решено провести исследование, используя комбинацию методов экспертного опроса и парсинга социальных медиа.

На первом этапе экспертным методом необходимо заполнить матрицу распределения целевой аудитории анализируемого ТЦ (см. таблица 3.1). Эксперт (например, маркетолог УК) заполняет матрицу исходя из ориентации представленных на данный момент в ТЦ торговых точек, услуг и сервисов на определенные группы целевой аудитории.

В таблице 3.1 под универсальными товарами (услугами, сервисами) подразумеваются те, к которым люди чаще всего не проявляют специализированного интереса в социальных медиа (например, супермаркеты, аптеки, и т.д.) Условно говоря, универсальные товары (услуги, сервисы) потенциально могут быть необходимы абсолютно всем

представителям заданной целевой группы (например, всем людям старше определенного возраста рано или поздно понадобится бытовая техника).

Таблица 3.1 - Матрица распределения целевой аудитории ТЦ (пример)

Арендаторы			Подростки (до 18)	Молодые (18–25) девушки	...
Товары	Универсальные	Супермаркеты			
		Одежда, обувь*			
		Дом *			
		Бытовая техника, электроника *			
	Специализированные	Красота и здоровье			
		Детские товары			
		Спорт и отдых			
	Прочее (книги, ювелирные украшения и т.д.) **				
Услуги и сервисы	Универсальные	Питание			
		Импульсный сервис (аптека, ремонт, химчистка и т.д.)			
	Специализированные	Досуг взрослый **			
		Досуг детский **			
		Спорт			
		Красота и здоровье			

* Возможен дополнительный качественный анализ

** Возможен дополнительный качественный анализ исходя из представленности в других ТЦ

Под специализированными товарами (услугами, сервисами) подразумеваются те, к которым люди проявляют специализированный интерес в социальных медиа (например, спортивные товары, детские товары и т.д.). Иначе говоря, специализированные товары (услуги, сервисы) могут быть необходимы только части представителей заданной целевой аудитории (например, из всех взрослых женщин только те, кто имеет несовершеннолетних детей, будет интересоваться заведениями детского досуга).

Далее с помощью парсинга социальных медиа (парсер написан на языке программирования Python) необходимо определить потенциальный

спрос тех же самых категорий покупателей на торговые точки, услуги и сервисы, представленные и непредставленные в анализируемом ТЦ.

Краткая методика парсинга:

1. Спарсить (получить список) всех участников группы анализируемого ТЦ в социальной сети Вконтакте
2. Проанализировать социально-демографический профиль участников группы анализируемого ТЦ в социальной сети Вконтакте (пол, возраст)
3. Проанализировать потенциальный интерес участников группы анализируемого ТЦ к специализированным товарам (услугам, сервисам), представленным и непредставленным в анализируемом ТЦ. Для этого необходимо спарсить и проанализировать состав сообществ, в которых состоят участники группы, предварительно определив набор токенов (слов, словосочетаний) для описания их специализированных интересов (лучше всего методом ассоциативного алгоритма)
4. Выполнить Шаги 1-3 для участников районных сообществ в социальной сети Вконтакте (например, «Выборгский район», более 13 тыс. подписчиков; «Выборгский район Санкт-Петербурга», более 15 тыс. подписчиков и т.д.), не являющихся участниками группы анализируемого ТЦ.

Результатом выступают три матрицы распределения целевой аудитории ТЦ:

- 1) Соответствующая текущему пулу арендаторов ТЦ
- 2) Соответствующая потребностям текущих участников локального сообщества ТЦ
- 3) Соответствующая потребностям потенциальных участников локального сообщества

Использование семейства показателей анализа и сравнения матриц даст возможность разработать рекомендации по совершенствованию структуры

арендаторов ТЦ для максимального соответствия потребностям локального сообщества.

Дополнительный качественный анализ результатов парсинга сообществ, в которых состоят участники группы анализируемого ТЦ и группы района, поможет установить не только какие категории интересов характерны для текущих и потенциальных участников локального сообщества ТЦ, но и какие конкретно бренды производителей товаров и услуг их привлекают в наибольшей степени (например, это важно для таких товарных категорий как «дом», «одежда и обувь» и т.д.)

В результате будет разработан автоматизированный (на языке программирования Python) алгоритм динамической адаптации арендного микса к меняющимся потребностям локального сообщества районного ТЦ.

3.2. Инструмент сравнительной оценки степени значимости категорий потребностей для различных групп потребителей, основанный на квантификации естественной цифровой информации: обоснование проблематики

Инструмент выявления и оценки потребности групп потребителей в определенных товарах и услугах, которые может предлагать ТЦ, является традиционным и относительно проработанным в рамках существующего инструментария маркетинговых исследований. Как правило, для решения подобных задач применяется традиционный инструментарий эмпирических исследований – опрос (количественные исследования) и фокус-группы либо глубинные интервью (качественные исследования). Однако, данный инструментарий имеет ряд фундаментальных ограничений для цели выявления потребностей аудитории районного торгового центра:

1. Традиционный инструментарий маркетинговых исследований является относительно трудоемким и капиталоемким. Данный факт обусловлен необходимостью эмпирической коммуникации с потребителем, что предполагает привлечение значимого объема трудовых ресурсов. Для

целей повышения репрезентативности результатов исследования необходим агрегирование значимого объема аналитической информации, что неизбежно приращает время проведения исследования. Данный факт определяет низкочастотный характер подобной оценки.

2. Применение соответствующего инструментария на практике требует разработки уникального дизайна исследования, что помимо приращения трудоемкости определяет невозможность репродуцирования исследовательского процесса. Данный факт является критическим, так как спрос не является статичным в контексте распределения потребности аудитории ТЦ в основных категориях товаров и услуг, что определяет необходимость системной актуализации результатов оценки.

3. Техническая нетривиальность проведения исследования на предварительном этапе формирования товарно-ассортиментного предложения. В случае проведения оценки до непосредственной реализации возможности удовлетворения соответствующих потребностей не сформированы точки притяжения носителя потребности, что в свою очередь определяет необходимость как поиска потенциального потребителя, так и разработки эффективного инструментария получения информации. Данная специфика во много усиливает описанные выше ограничения.

4. Необходимость осознания респондентом категорий потребностей, требующих удовлетворения. Безусловно данное ограничение преодолевается посредством формирования эффективного инструментария коммуникации, однако необходимость формирования данного инструментария также повышает трудоемкость и капиталоемкость процесса исследования. Более того, значительная дифференциация потребителей определяет невозможность использования универсального коммуникативного инструментария. Например, при проведении эмпирических исследований подобного характера районные торговые центры зачастую сталкиваются со следующей проблемой. На вопрос «Какие бренды Вы бы хотели видеть в нашем ТЦ?» потребители без должного уровня

рефлексии и/или желания участвовать в исследовании, как правило, называют самые распространенные на рынке бренды, даже если не являются их клиентом и не испытывают в них потребности. Для районного ТЦ это особенно актуальная проблема, так как в его ассортименте представлено больше локальных, а не крупных известных брендов, и именно на первых он строит свою стратегию позиционирования.

Описанные ограничения являются критичными в рамках решения поставленных исследовательских задач. Следовательно, необходимо разработать инструментарий, позволяющих с высокой частотой обновления объективно оценивать уровень потребности в описанных категориях товаров и услуг в отсутствии прямой коммуникации и затрагивая как фактических, так и потенциальных потребителей. Поиск решения поставленной задачи лежит в области квантификации цифровой информационной среды. Ключевыми агрегаторами потребителей в цифровой среде, дифференцирующие их в рамках категорий интереса, являются социальные сети. Развиваясь в рамках социальной сети человек формирует совокупность персонифицированных свойств, доступных субъектам внешней среды, а значит пригодных для квантификации. Данные свойства можно условно подразделить на следующие категории:

1. *Демографические характеристики пользователя.* Данные свойства описывают человека с физической точки зрения, и мог включать в себя пол, возраст, телосложение, цвет глаз и иные физические характеристики. Источники данной информации значительно дифференцируются в зависимости от социальной сети и могут включать в себя как прямые анкеты/профили пользователей, так и фотографические данные, которые в свою очередь могут быть проанализированы посредством инструментов машинного обучения. Одним из наилучших примеров эффективного структурирования презентации данной информации является социальная сеть ВКонтакте, предоставляющая наибольший спектр инструментов прямой и косвенной презентации данных свойств, при

относительной умеренном медиировании рефлексии пользователей на потребление данной информации субъектами внешней среды. Данный пул характеристик пользователя безусловно не является первичным в рамках оценки потребности в тех или иных группах товаров и услуг для потенциального потребителя, но дает возможность структурировать потребителей, в первую очередь, по половозрастным категориям, что в дальнейшем может быть полезно в рамках заполнения матриц целевых аудиторий, представленных в табл. 3.1.

2. *Свойства пользователя как субъекта коммуникации.* Данные свойства описывают пользователя с точки зрения круга взаимодействия (общения). Анализ данных свойств базируется в первую очередь на ключевом принципе существования социальных сетей – возможности формирования цифрового круга коммуникации. Практически каждая социальная сеть предоставляет возможность анализа данных свойств, однако необходимо помнить о специализации социальных сетей. Именно специализация определяет целеполагание процесса коммуникации. Для целей данного исследования целесообразно использовать более коммуникативно-многомерные социальные сети, примером которых также может выступать социальная сеть ВКонтакте.

3. *Свойства пользователя как субъекта потребления.* Данные свойства описывают ключевые интересы пользователя, что делает их принципиально значимыми в рамках данного исследования. Специфика презентации данных свойств также многогранна, зависит от архитектуры социальной сети, и как правило может быть представлена в трех формах – статичная презентация (информационные блоки в анкете/профиле пользователя), динамическая презентация (формирование полиформатного информационного потока, описывающего интересы пользователя, например, его посты или комментарии с отзывами на определенный товар или услугу), интеграционная презентация (формирование содержательно-тематических концентраторов, например, групп или сообществ, посвященных

определенной тематике). Практически каждая социальная сеть предоставляет возможность использования всех трех форм, однако статичная и динамическая презентация подразумевают наличие у пользователя желания направленного представления своих интересов во внешнем цифровом пространстве, что безусловно не является априорным (например, пользователь может просматривать / читать информацию в определенных сообществах, но при этом никак ее не комментировать). Именно возможность формирования содержательно-тематических концентраторов определяет целесообразность использования социальных сетей в качестве источника квантифицируемой информации об интересах потенциального потребителя. Более того, социально-тематические концентраторы теоретически могут дать возможность географически ограничивать группы пользователей, что позволяет более точно определять потенциальных потребителей. Одним из наиболее эффективных примеров содержательно-тематических концентраторов являются группы и сообщества в социальной сети ВКонтакте.

Таким образом, для целей оценки потребности в тех или иных группах товаров или услуг для потенциального потребителя целесообразно использовать информацию, агрегированную и систематизированную в рамках социальных сетей. При этом данную информацию можно разделить на два принципиальных потока:

1. Поток, описывающий интересы потребителей. Данный поток определяется содержательно-тематическими концентраторами, в которых состоит / подписчиком которых является потребитель.

2. Поток, описывающий исследуемые группы товаров и услуг. Данный поток определяется содержательно-тематическими концентраторами, посвященными интересам и потребностям, удовлетворимым той или иной группой товаров и услуг.

Исследуемые информационные потоки неизбежно представлены в естественной форме, и представляют собой массивы текстовой,

фотографической и иной информации. Следовательно, для целей их сбора, обработки и анализа необходимо использование инструментов работы с естественной цифровой информацией. Естественная цифровая информация представляет собой неструктурированный массив данных, предполагающий обработку посредством обыденного сознания, появляющийся вне контекста того, что его будут исследовать⁸⁹.

Данные инструменты значительно дифференцированы и в первую очередь определяются типом естественной информации. Для целей формирования эффективного аналитического инструментария в рамках текущего исследования целесообразно ограничиться текстовой формой естественной информации. Данное ограничение обусловлено в первую очередь универсальным и повсеместным характером данной информации. Также, надо отметить, что инструменты квантификации и последующей обработки фотографической информации значительно более энергоемкие и требуют использования инструментов машинного обучения, в то время как естественная информация в текстовой форме может быть обработана посредством относительно менее трудоемких инструментов.

Квантификация представляет собой сведение качественных характеристик к количественным для целей измерения, то есть придания результату численного значения⁹⁰. В рамках квантификации представленные выше потоки естественной информации в текстовой форме могут быть представлены в виде векторов, для которых каждая координата является тем или иным токеном (словом) а ее значение – индикатором ее значимости в рамках потока. Данная значимость может определяться частотой встречаемости, однако это провоцирует приращение значимости у низкосодежательных токенов (то есть различных ключевых слов и словосочетаний), таких как союзы, предлоги, местоимения и так далее.

⁸⁹ Конникова, О. А., Юлдашева О.У. Феномен естественной цифровой информации и его роль в процессе проведения современных маркетинговых исследований // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2021. – № 1. – С. 4-16. – DOI 10.36627/2074-5095-2021-1-1-4-16. – EDN OQYATU.

⁹⁰ D.P. Partridge, E.B. James. Natural Information Processing. Int. J. Man-Machine Studies (1974) 6, 205-235

Компенсировать данный эффект можно посредством корректировки частоты встречаемости на степень уникальности токенов, чего позволяет достичь расчет показателя TF-IDF⁹¹. В соответствии с данным показателем значимость токена пропорциональна частоте встречаемости в конкретном информационном потоке и обратно пропорциональна частоте встречаемости во всех анализируемых информационных потоках (1).

$$TF - IDF = \frac{n_t}{\sum_k n_k} * \log \frac{|D|}{|\{d_i \in D | t \in d_i\}|} \quad (1)$$

Где:

1. n_t – частота встречаемости токена t в конкретном информационном потоке.
2. $\sum_k n_k$ – общее число токенов в конкретном информационном потоке.
3. $|D|$ – число информационных потоков.
4. $|\{d_i \in D | t \in d_i\}|$ – число информационных потоков, в которых встречается токен t .

Посредством вектора каждая из координат которого представляет собой токен, оцененный показателем TF-IDF, может быть универсально квантифицирован любой информационный поток, представленный в текстовом виде и описывающий тот или иной тематический компонент. Следовательно, оценка степени подобия квантифицированного потока, описывающего интересы потребителей с квантифицированным потоком, описывающим исследуемые группы товаров или услуг, и будет являться аналитическим ядром разрабатываемого инструментария. Инструмент оценки данного сходства может базироваться на расчете параметра косинусного сходства (2)⁹².

⁹¹ Jones K. S. (2004). A statistical interpretation of term specificity and its application in retrieval // Journal of Documentation. Vol. 60, no. 5. PP. 493-502.

⁹² Christian S. Perone, "Machine Learning :: Cosine Similarity for Vector Space Models (Part III)," in Terra Incognita, 12/09/2013, <https://blog.christianperone.com/2013/09/machine-learning-cosine-similarity-for-vector-space-models-part-iii/>.

$$\text{similarity}(A_i B_i) = \frac{\sum_{i=1}^n A_i B_i}{\sqrt{\sum_{i=1}^n A_i^2} \sqrt{\sum_{i=1}^n B_i^2}} \quad (2)$$

Где:

1. A – вектор, квантифицирующий информационный поток, описывающий интересы потребителей.
2. B – вектор, квантифицирующий информационный поток, описывающий исследуемые группы товаров и услуг.

Выбор данной меры обусловлен тем, что она учитывает исключительно ненулевые измерения, что особенно эффективно для разреженных векторов, которыми неизменно являются квантификаторы текстовой информации. Данная мера варьируется от 0 до 1, так как показатель TF-IDF не может быть отрицательным.

Необходимо отметить специфику дисперсии данного показателя. Так как текстовое описание предполагает наличие значительного количества как технической лексики, так и фундаментально низкосодежательной лексики (уже упомянутые предлоги, союзы, вводные слова и т.д.), при формировании многомерного вектора (от 1000 до 5000 координат) множество элементов будут крайне подобны, что неизменно приведет к низкой дисперсии возможных значений косинусного сходства⁹³. Так как данный показатель является относительным и подлежит сравнению как в рамках категорий потребностей, так и в рамках групп потребителей, целесообразно повысить дисперсию возможных значений. Для реализации данной математической процедуры может быть использовано логит-преобразование. Данная математическая процедура подразумевает переход от линейной функции, описывающей полученное множество параметров косинусного сходства, к сигмовидной функции (3)⁹⁴.

⁹³ Сингал, Амит (2001). Современный информационный поиск: краткий обзор // Бюллетень Технического комитета компьютерного общества по инженерии данных 24 (4): 35–43 (перевод с англ.)

⁹⁴ Практическая статистика для специалистов Data Science / П.Брюс, Э.Брюс — Санкт-Петербург: БХВ Петербург, 2018

$$\text{logit}(\text{similarity}(A_i B_i)) = \frac{1}{1 + e^{-12 \cdot \frac{\text{similarity}(A_i B_i) - \text{similarity}_{\min} + 6}{\text{similarity}_{\max} - \text{similarity}_{\min}}}} \quad (3)$$

Где:

1. $\text{similarity}(A_i B_i)$ – косинусное сходство векторов А и В.
2. similarity_{\min} – минимальное значение меры косинусного сходства во всем массиве сопоставлений векторов информационных потоков.
3. similarity_{\max} – максимальное значение меры косинусного сходства во всем массиве сопоставлений векторов информационных потоков.

Логит преобразование позволяет наглядно сопоставить массив векторов информационных потоков и определить более или менее значимые для той или иной группы потребителей категории потребностей. Однако, значение порога сравнения также может быть дифференцировано. Для целей повышения аналитической значимости выводов целесообразно использовать совокупность статистически универсальных мер, в качестве которых может выступать совокупность среднего арифметического значения и среднеквадратического отклонения (СКО). Следовательно, можно сформировать три принципиальных уровня значимости потребности, бинаризуемые в соответствии с правилом первой сигмы:

1. Экстремальная потребность – определяется превышением логитпреобразованного значения косинусного сходства суммы среднего значения и СКО (4).

$$\text{logit}(\text{similarity}) > \frac{\sum_{i=1}^n \text{logit}(\text{similarity})}{n} + \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (\text{similarity}_i - \overline{\text{similarity}})^2}{n}} \quad (4)$$

2. Стандартная потребность – лежит в диапазоне между средним значением и суммой среднего значения и СКО (5).

$$\frac{\sum_{i=1}^n \text{logit}(\text{similarity})}{n} + \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (\text{similarity}_i - \overline{\text{similarity}})^2}{n}} > \text{logit}(\text{similarity}) > \frac{\sum_{i=1}^n \text{logit}(\text{similarity})}{n} \quad (5)$$

3. Базовая потребность – лежит в диапазоне между средним значением и разностью среднего значения и СКО (6).

$$\frac{\sum_{i=1}^n \text{logit}(\text{similarity})}{n} > \text{logit}(\text{similarity}) >$$

$$\frac{\sum_{i=1}^n \text{logit}(\text{similarity})}{n} - \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (\text{similarity}_i - \overline{\text{similarity}})^2}{n}} \quad (6)$$

Таким образом, по результатам квантификации формируются показатели, сумма которых позволяет оценить значимость потребности по четырехуровневой шкале, где:

- 0 – полное отсутствие потребности в соответствующем товаре или услуге у анализируемой группы потребителей.
- 1 – наличие только базовой потребности в соответствующем товаре или услуге у анализируемой группы потребителей.
- 2 – наличие стандартной потребности в соответствующем товаре или услуге у анализируемой группы потребителей.
- 3 – наличие экстремальной потребности в соответствующем товаре или услуге у анализируемой группы потребителей.

Как отмечалось ранее, разрабатываемый инструментарий является сравнительным, что в свою очередь определяет необходимость формирования базы сравнения, которая может быть построена на дифференциации потребителей и групп потребностей. Многоуровневость разработанного инструментария требует его алгоритмизации и автоматизации, чему посвящен следующий параграф данного исследования.

3.3 Алгоритмизация инструмента выявления потребности целевой аудитории для адаптации структуры арендаторов районного ТЦ к изменяющимся потребностям локального сообщества

Как было резюмировано в предыдущем параграфе, базисом инструментария оценки степени значимости категорий потребностей для групп потребителей выступает естественная цифровая информация, описывающая как потребителей, так и категории потребностей. Таким образом, первым этапом

прикладной реализации подобного инструментария должен являться поиск и систематизация необходимых для исследования источников естественной цифровой информации. Как было указано ранее, в рамках российской информационной среды наиболее эффективным информационным агрегатором выступает социальная сеть ВКонтакте. Содержательно-тематическими концентраторами, как информации о потребителях, так и информации о категориях потребностей в данном случае выступают соответствующие сообщества (группы). Данные группы можно разделить на следующие категории:

1. Концентраторы информации о потребителях. Необходимо отметить, что данные концентраторы не содержат непосредственно целевой информации, описывающей потребителей (пол, возраст, интересы и т.д.). Однако, они содержат уникальные идентификаторы потребителей (домены и ID), которые позволяют обратиться к страницам непосредственно самих потребителей, в свою очередь содержащим необходимую естественную информацию описательного характера. В соответствии с методологией, разработанной в рамках второй главы, данные концентраторы можно подразделить на две фундаментальных подгруппы:

а. Концентраторы информации о текущих участников локального сообщества. В качестве данных концентраторов целесообразно использовать сообщества, непосредственно посвященные объекту анализа (в частности, в случае ТЦ, это официальное сообщество ТЦ во ВКонтакте).

б. Концентраторы информации о потенциальных участниках локального сообщества. Данные концентраторы могут быть определены в соответствии с территориальными признаками субъекта анализа. Если речь идет об офлайн торговом объекте, которым является ТЦ, в качестве концентраторов информации о потенциальных потребителях целесообразно использовать сообщества, посвященные близлежащим жилым комплексам, близлежащим конкурентам и/или социальным объектам (школам, детским садам и т.д.), близлежащим бизнес-центрам и/или иным предприятиям

(заводам, фабрикам и т.д.) и, в случае необходимости достижения предельного аналитического покрытия, – сообществам районов населенного пункта или сообществам иных муниципальных образований.

2. Концентраторы информации о потребностях. Данные концентраторы в первую очередь необходимо дифференцировать в соответствии с категориями потребностей. Специфика определения эффективных концентраторов данной информации значительно менее формальная, нежели концентраторов информации о потребителях, и во многом определяется категорией потребностей. Для товаров, посвященных индустрии красоты, концентраторами могут выступать сообщества, посвященные соответствующим товарным брендам, сообщества по интересам, концентрирующие как специалистов в данной области, так и людей ей увлекающихся, сообщества салонов красоты, парикмахерских и иных категорий бизнеса, предоставляющего соответствующие услуги. Однако, для категорий услуг индустрии развлечений, концентраторами могут выступать сообщества, посвященные как соответствующим видам развлечений, так и центрам предоставления данных услуг. Таким образом, можно утверждать, что отбор соответствующих концентраторов не является технической задачей, доступной к автоматизации, и требует многоуровневого подхода, подразумевающего множественные согласования. Процесс агрегирования категорий концентраторов не подразумевает автоматизации, однако конечная форма агрегирования может быть универсализирована в соответствии с предполагаемым к использованию языком программирования Python. Данная форма может представлять собой систему множественных вложений. Визуализация существующего типового решения представлена на рисунке 3.1.

*Концентраторы информации о потребителях = {Концентраторы информации о текущих потребителях : [ID1, ID2, ... IDn];
Концентраторы информации о потенциальных потребителях : [ID1, ID2, ... IDn]}*

*Концентраторы информации о потребностях = {Концентраторы информации категории потребностей 1: [ID1, ID2, ... IDn];
Концентраторы информации категории потребностей 2: [ID1, ID2, ... IDn];
Концентраторы информации категории потребностей n: [ID1, ID2, ... IDn]}*

Рисунок 3.1 – Форма агрегирования концентраторов базовой информации

По результатам заполнения формы агрегирования концентраторов базовой информации наступает второй этап - этап агрегирования соответствующей естественной цифровой информации. Процессы агрегирования информации о потребителях и о потребностях могут быть реализованы параллельно, для целей оптимизации. Рассмотрим в первую очередь процесс агрегирования информации о потребителях. Данный процесс может быть дифференцирован на два последовательных подпроцесса:

2.1. Агрегирование идентификаторов текущих и потенциальных участников локального сообщества. API ВКонтакте⁹⁵ позволяет отправлять запросы к сообществу, ориентируясь исключительно на его идентификатор. Для целей извлечения ID (идентификаторов) участников сообщества Вконтакте предлагает использовать метод «groups.getMembers». Однако, необходимо отметить, что для достижения целей, заложенных в разработанный инструментарий, аналитический интерес представляют исключительно пользователи, публично указавшие на своей странице год рождения (для целей определения возраста) и пол. Таким образом, первично извлеченный массив требует фильтрации и сохранения идентификаторов исключительно пользователей, предоставивших доступ к данной информации. Сформированный массив идентификаторов пользователей далее подлежит сортировке в соответствии с обозначенными группами. Для целей данного исследования были выделены следующие группы пользователей: «Подростки (до 18)», «Молодые (18–25) девушки», «Молодые (18–25) парни», «Взрослые (26–45) женщины», «Взрослые (26–45) мужчины», «Зрелые (46+) женщины» и «Зрелые (46+) мужчины». Алгоритм реализации описанного процесса представлен на рисунке 3.2.

⁹⁵ Вконтакте для разработчиков. Режим доступа: <https://dev.vk.com>

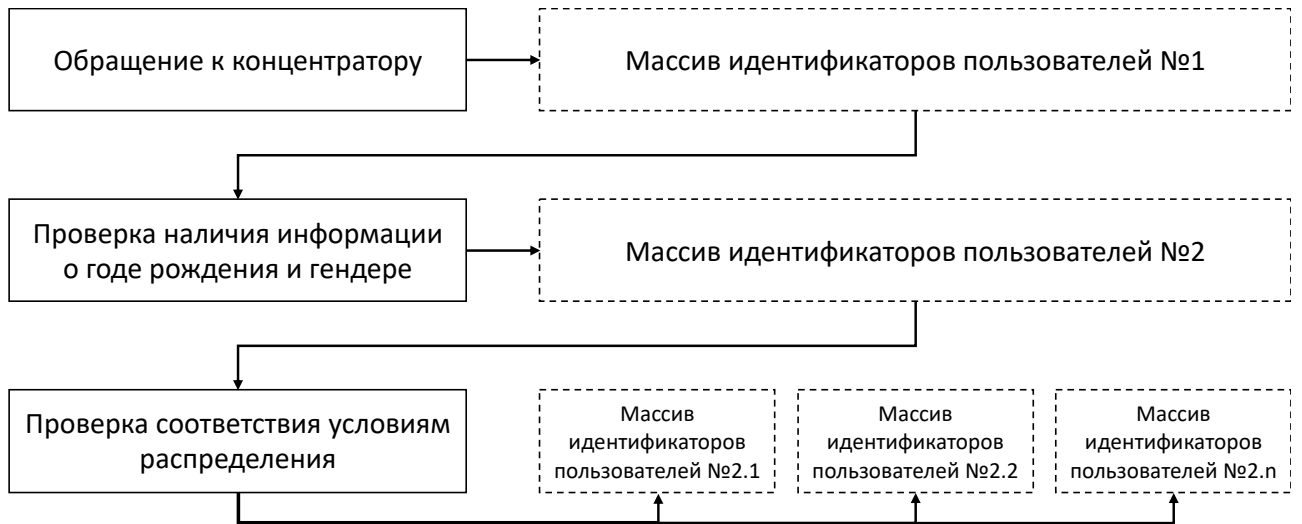


Рисунок 3.2 – Алгоритм агрегирования идентификаторов текущих и потенциальных потребителей

Данной алгоритм предполагает исключительно технические операции, что подразумевает возможность полноценной автоматизации посредством инструментов Python. Для целей автоматизации данного алгоритма целесообразно использование следующих инструментов:

- Инструментальная библиотека requests – комплекс инструментов, позволяющих в соответствии с url направлять запрос на получение информации в сети интернет и преобразовывать ответ в необходимый формат. Посредством данной библиотеки автоматизируется акт обращения к серверам ВКонтакте (API ВКонтакте).
- Инструментальная библиотека time – комплекс инструментов, позволяющих управлять временными параметрами выполнения программного кода. API ВКонтакте ограничивает допустимое число запросов в секунду количеством 5, что в свою очередь вызывает необходимость формирования искусственной задержки.
- Инструментальная библиотека re – комплекс инструментов управления и анализа регулярных выражений. Данный инструмент необходим для идентификации наличия года рождения в рамках импортируемой о пользователе информации.

- Инструментальная библиотека `tqdm` – предназначена для отслеживания прогресса выполнения программного кода.

Автоматизированный алгоритм агрегирования идентификаторов текущих и потенциальных участников локального сообщества представлен на рисунке 3.3.

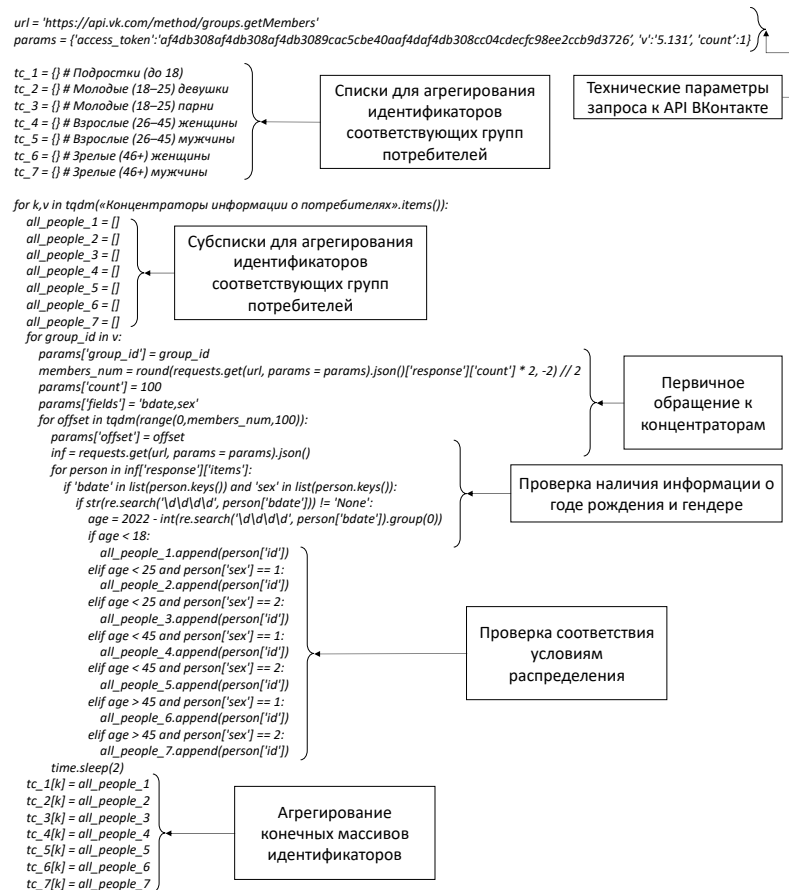


Рисунок 3.3 – Автоматизированный алгоритм агрегирования идентификаторов текущих и потенциальных участников локального сообщества

2. Агрегирование естественной цифровой информации, описывающей комплекс интересов текущих и потенциальных участников локального сообщества. Сформированные по результатам реализации предыдущего этапа категориально распределенные массивы идентификаторов позволяют адресно получить доступ к открытой информации с личных страниц пользователей. В качестве информации, описывающей интересы пользователей, как отмечалось ранее, целесообразно использовать описание

содержательно-тематических концентраторов, в которых пользователи состоят. Для данных целей API ВКонтакте содержит метод «groups.get», позволяющий извлечь всю открытую информацию, представленную в сообществах, в которых состоят интересующие нас пользователи. Данный этап также предполагает исключительно технические операции, что позволяет его автоматизировать. На рисунке 3.4 представлен автоматизированный алгоритм агрегирования естественной цифровой информации, описывающей комплекс интересов текущих и потенциальных участников локального сообщества.

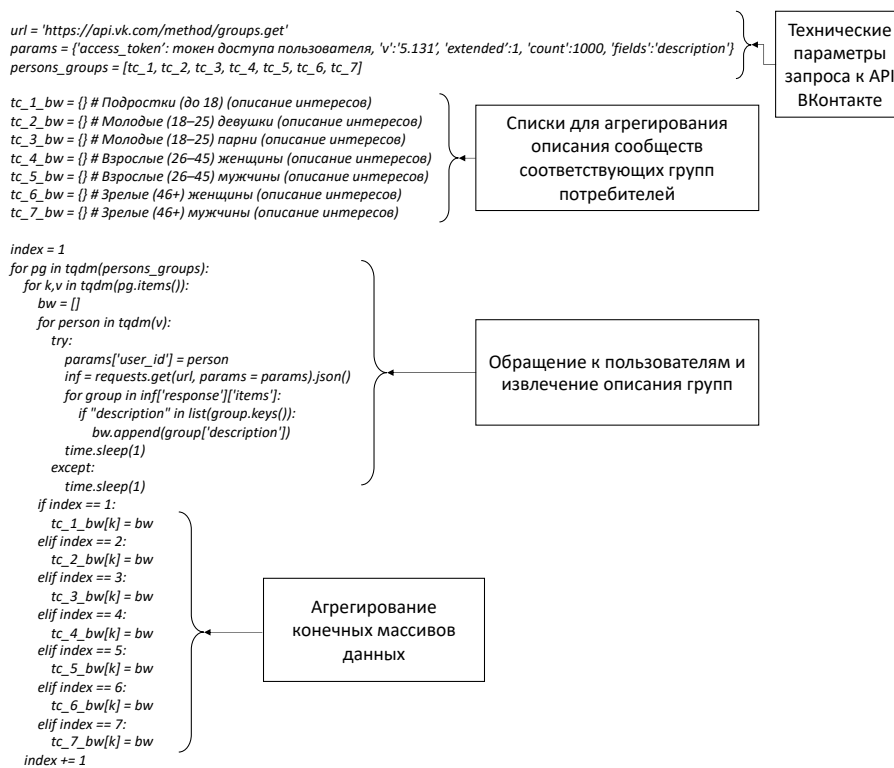


Рисунок 3.4 – Автоматизированный алгоритм агрегирования естественной цифровой информации, описывающей комплекс интересов текущих и потенциальных участников локального сообщества

По результатам реализации данного этапа формируются сводные датафреймы (таблицы с данными), описывающие комплекс интересов текущих и потенциальных потребителей для каждой из выделенных в рамках первого этапа аудиторий.

3. *Агрегирование описания категорий потребностей.* Данный этап реализуется параллельно предыдущим, и с точки зрения результирующей формы им подобен. В качестве информации, описывающей категории потребностей может быть использован контент, размещенный в рамках информационного потока соответствующих содержательно-тематических концентраторов. Данный текстовый массив агрегируется подобно массиву, описанному в рамках этапа 2. Инструментальное обеспечение данного процесса также идентично этапу 2. Метод API ВКонтакте, позволяющий одновременно извлечь информационный поток содержательно-тематического концентратора – «wall.get». На рисунке 3.5 представлен автоматизированный алгоритм агрегирования описания категорий потребностей.

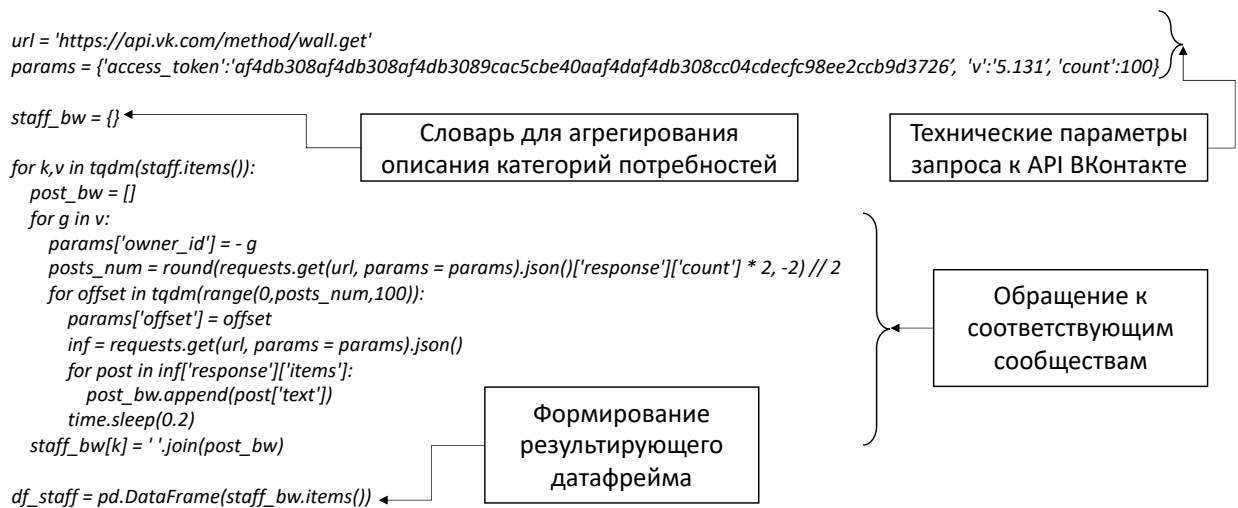


Рисунок 3.5 – Автоматизированный алгоритм агрегирования описания категорий потребностей

По результату реализации трех первых этапов формируется единый сводный датафрейм, структура которого дифференцирована по категориям и типам потребителей, а также по описанию категорий потребностей. Далее данный датафрейм будет обозначаться `df_full`.

4. *Стандартизация агрегированных текстовых массивов.* По результатам формирования сводного датафрейма, в распоряжении аналитика находится

значимый массив естественной цифровой информации, требующей квантификации. Предварительным этапом к квантификации является стандартизация текста, подразумевающая исключение низкосодежательных токенов (слов), универсализацию регистра и лемматизацию конечного лексического массива. Алгоритм стандартизации агрегированных текстовых массивов представлен на рисунке 3.6.

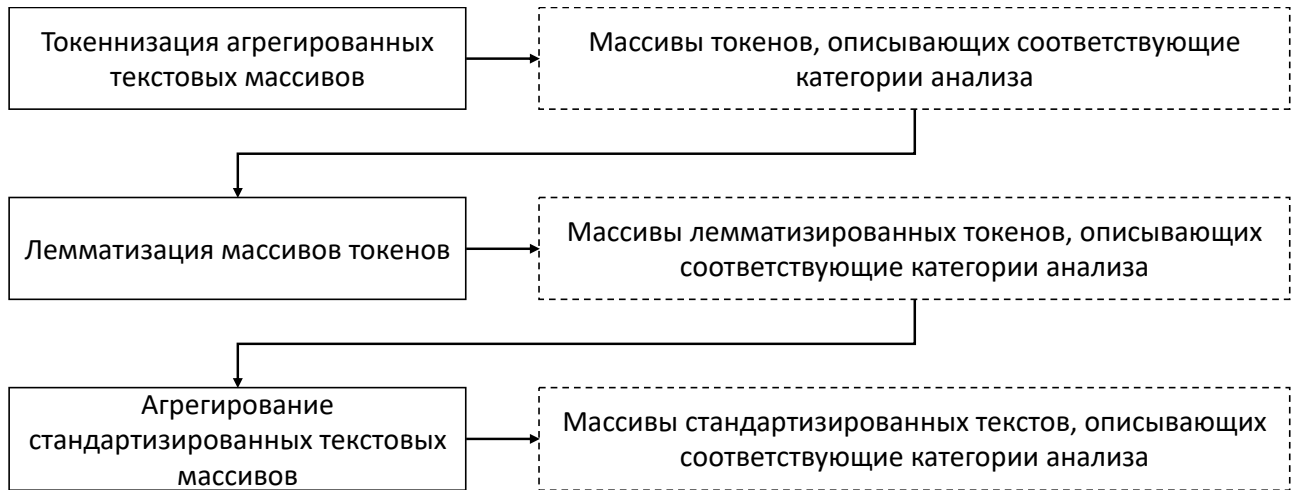


Рисунок 3.6 – Алгоритм стандартизации агрегированных текстовых массивов

Для целей автоматизации данного алгоритма целесообразно использование следующих инструментов:

- Инструментальная библиотека `nltk` – комплекс инструментов обработки и анализа текстовой информации. В рамках текущего алгоритма предполагается использование данного инструмента для эффективной токенизации агрегированных текстовых массивов.
- Инструментальная библиотека `rumorphy2` – комплекс инструментов, позволяющих анализировать текстовую информацию, представленную на русском языке. Данная инструментальная библиотека крайне эффективна и позволяет как типизировать текстовую информацию, представленную на русском языке, так и стандартизировать ее, что значительно упрощает процесс лемматизации.

Автоматизированный алгоритм стандартизации агрегированных текстовых массивов представлен на рисунке 3.7.

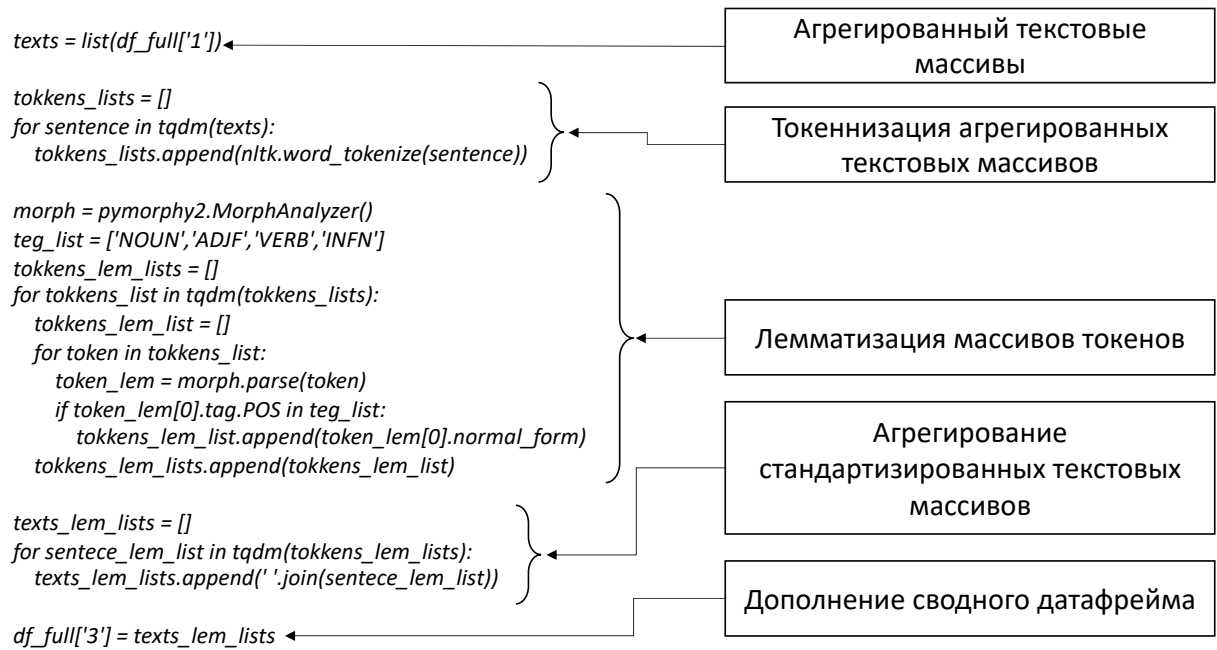


Рисунок 3.7 – Автоматизированный алгоритм стандартизации агрегированных текстовых массивов

5. *Векторизация стандартизированных текстовых массивов.* Описанный ранее процесс квантификации определен принципами аналитической геометрии, и предполагает представление стандартизированных текстовых массивов в виде векторов. Координатами векторов выступают значения показателя TF-IDF для выделенного массива токенов. В данном случае сопоставление интересов предполагает сравнение достаточно разнородных текстовых массивов, что в свою очередь определяет необходимость формирования объёмного массива стандартных токенов, выступающих координатами векторов. Для целей автоматизации данного алгоритма целесообразно использование следующих инструментов:

- Инструмент `TfidfVectorizer` библиотеки `sklearn` – инструмент расчета показателя TF-IDF для массива текстовых данных. Данный инструмент содержит в себе инструмент токенизации, что в свою

очередь позволяет подавать на вход стандартизированные текстовые массивы.

Автоматизированный алгоритм векторизации стандартизированных текстовых массивов представлен на рисунке 3.8.

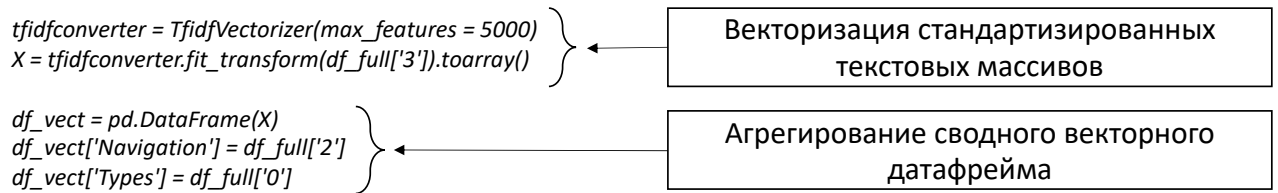


Рисунок 3.8 – Автоматизированный алгоритм векторизации стандартизированных текстовых массивов

6. Определение косинусного сходства сформированных векторов.

Полученные на предыдущем этапе совокупность векторов, описывающих как категории потребностей, так и совокупность интересов целевых групп потребителей подлежат количественному сравнению на предмет сравнительного сходства, для чего может быть использована метрика косинусного сходства. Необходимо отметить, что координаты полученных векторов определены показателем TF-IDF, величина которого зависит как от общего размера «мешка слов», так и от общего количества анализируемых текстов⁹⁶. Так как данные параметры значительно разнятся как между массивами, описывающими категории потребностей, так и между массивами, описывающими категории интересов потребителей, результирующие вектора требуют нормализации. Для данных целей может быть использован стандартный алгоритм, предполагающий вычитание минимального значения массива из каждой координаты, и деление полученного результата на диапазон (разницу между максимальным и минимальным значением массива). Для целей автоматизации данного процесса могут быть использованы следующие инструменты Python:

⁹⁶ Jason Brownlee. What is Deep Learning? Last Updated on August 14, 2020. Режим доступа: <https://machinelearningmastery.com/what-is-deep-learning/>

- Инструмент `preprocessing` библиотеки `sklearn` – инструмент нормализации численных массивов.
- Инструмент `cosine_similarity` библиотеки `sklearn` – инструмент определения косинусного сходства между векторами.

Автоматизированный алгоритм оценки косинусного сходства полученных векторов представлен на рисунке 3.9.



Рисунок 3.9 – Автоматизированный алгоритм оценки косинусного сходства векторов

7. *Логит-преобразование матриц косинусного сходства векторов категорий потребностей и векторов интересов групп потребителей.* Полученные на предыдущем этапе матрица косинусного сходства позволяет сопоставить уровень заинтересованности групп потребителей в целевых категориях потребностей. Однако, предложенная методология квантификации естественной цифровой информации склонна к центрированию значений сравнительного параметра, что не позволяет в должной мере четко разделять сравниваемые объекты, что и может быть компенсировано посредством логит-преобразования. Так как процесс преобразования является дискретным

с математической точки зрения, и не подразумевает сложной алгоритмической проработки, для целей автоматизации не требуется использование какого-либо дополнительного инструментального обеспечения. Автоматизированный алгоритм логит-преобразования матриц косинусного сходства векторов категорий потребностей и векторов интересов групп потребителей представлен на рисунке 3.10.

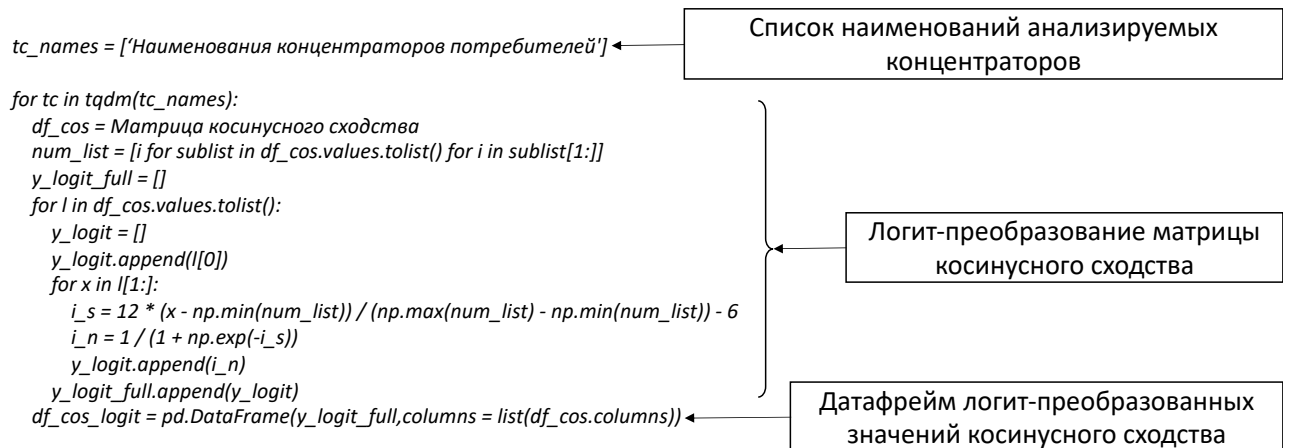


Рисунок 3.10 – Автоматизированный алгоритм логит-преобразования матриц косинусного сходства векторов категорий потребностей и векторов интересов групп потребителей

8. *Бинаризация логит-преобразованных матриц косинусного сходства векторов категорий потребностей и векторов интересов групп потребителей.* Данный этап является завершающим в рамках разработанного алгоритма, и он предполагает разделение полученных логит-преобразованных матриц косинусного сходства в соответствии с порогом значимости. Порог значимости в данном случае определяется исключительно статистически и подразумевает выделение трех уровней – экстремального (выше верхней границы первой сигмы), стандартного (выше среднего значения) и базового (выше нижней границы первой сигмы). Подобный статистический подход может считаться целесообразным вследствие проведенного на предыдущем этапе логит-преобразования, усилившего дисперсию массива результирующих значений. Так же как и на предыдущем

этапе, бинаризация не требует дополнительного инструментального обеспечения. На рисунке 3.11 представлен автоматизированный алгоритм бинаризации логит-преобразованных матриц косинусного сходства векторов категорий потребностей и векторов интересов групп потребителей.

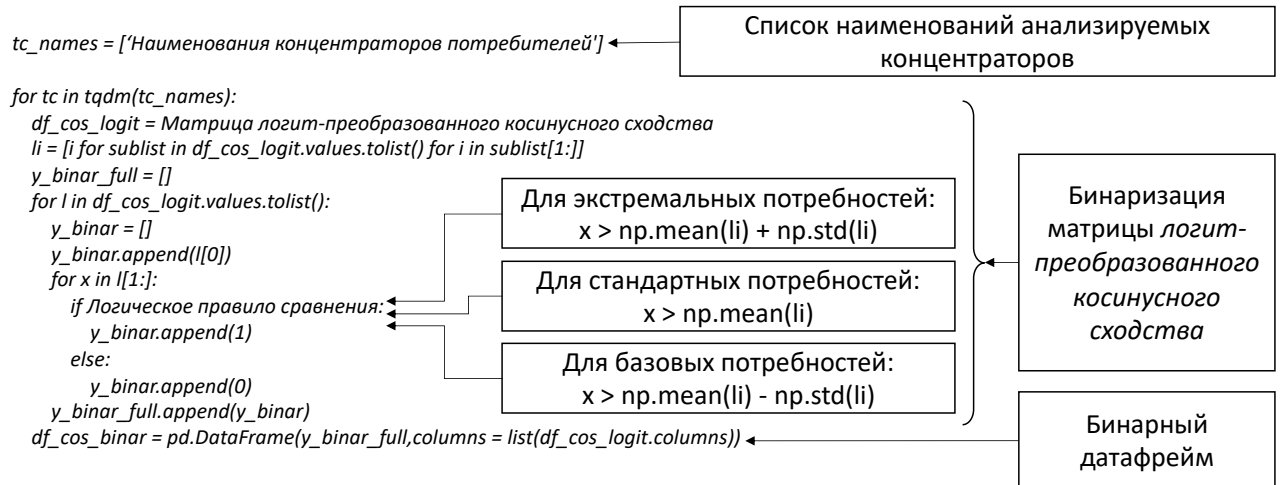


Рисунок 3.11 – Автоматизированный алгоритм бинаризации логит-преобразованных матриц косинусного сходства векторов категорий потребностей и векторов интересов групп потребителей

По результатам реализации предложенного алгоритма в распоряжении исследователя находится как минимум 6 матриц, разделённых по категориям потребителей (текущие и потенциальные участники локального комьюнити) и уровням значимости потребностей (экстремальные, стандартные и базовые). Полученные матрицы позволяют сформировать многомерный комплекс сравнительных выводов, более подробно рассмотренных далее в рамках апробации.

3.4. Апробация инструмента сравнительной оценки степени значимости категорий потребностей для различных групп потребителей, основанный на квантификации естественной цифровой информации (на примере двух торговых центров)

Как было указано ранее, алгоритм сравнительной оценки фактического и желаемого разными категориями потребителей товарно-ассортиментного предложения ТЦ базируется на построении и сравнительном анализе двух матриц:

- 1) Матрица фактического распределения торговых точек по целевым аудиториям (составляется экспертно маркетологом управляющей компании ТЦ) (приложения А1 и А2).
- 2) Data-матрица распределения торговых точек по целевым аудиториям, причем последняя составляется в соответствии с предложенной методологией сначала отдельно для текущих и потенциальных участников локального сообщества, на трех уровнях: экстремальном, стандартном и базовом.

Сама форма матрицы идентична и представлена в Приложениях А1-А24. Дифференциация всего tenant mix торгового центра по заданным категориям товаров, услуг и сервисов была описана в главе 2, что также сочетается с практическим опытом УК ТЦ.

Базой апробации авторского инструментария выступили уже описанные выше районные ТЦ г. Санкт-Петербург: ТЦ «Х» и ТРК «У». В качестве базовых содержательно-тематических концентраторов текущих участников локального сообщества выступили официальные групп данных торговых центров в социальной сети Вконтакте. В качестве базовых информационных концентраторов потенциальных участников локального сообщества выступили группы ЖК, расположенных в непосредственной близости к анализируемому ТЦ (по 4 группы ЖК для каждого из исследуемых ТЦ).

Также описанная автором методология подразумевает определение информационных концентраторов, описывающих потребности в определенных товарах и услугах. Как было сказано выше, автоматизировать данный процесс крайне сложно, подбор информационных концентраторов должен осуществляться экспертно в соответствии со стандартной матрицей tenant mix торгового центра. Основным условием выбора того или иного

содержательно-тематического концентратора является активный постинг (не менее 3 раз в неделю) и тематическая близость размещаемых постов сущности товаров или услуг, предоставляемых соответствующей компанией. При этом важно в очередной раз отметить, что из содержательно-тематического концентратора извлекаются токены (ключевые слова), описывающие соответствующую потребность, а не конкретный бренд производителя (иначе говоря, можно взять группу любого гипермаркета, а не только того, который представлен в анализируемом ТЦ. Главное, чтобы в группе был активный постинг по тематике сферы деятельности компании). Содержательно-тематические концентраторы, подобранные для проведения исследования, представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Содержательно-тематические концентраторы для проведения исследования

Категория спроса	Характеристика спроса	Перечень информационных концентраторов по категориям	Обоснование
Товары	Универсальные	Супермаркет Пример: https://vk.com/lentacom	Гипермаркет Лента – один из крупнейших в России
		Одежда и обувь * Пример 1: https://vk.com/kariclub Пример 2: https://vk.com/zarinaofficial	1: Производитель одежды Zarina и мультибрендовый продавец обуви Kari – один из крупнейших в России
		Кожгалантерея и аксессуары * Пример 1: https://vk.com/bagginsru Пример 2: https://vk.com/club1747338	Аксессуары Marmalato Сумки и аксессуары Baggins
		Товары для дома * Пример: https://vk.com/leroy_merlin	Leroy Merlin —один из крупнейших DIY-ритейлеров, представленных на российском рынке
		Бытовая техника * Пример: https://vk.com/mvideo	Магазин цифровой и бытовой техники М.Видео – один из

			крупнейших в России
	Специализированные	Косметика, товары для красоты и здоровья Пример: https://vk.com/rivegauche	Магазин парфюмерии и косметики Рив Гош – один из крупнейших в России
		Детские товары Пример: https://vk.com/detmir	Сеть магазинов товаров для детей Детский мир – одна из крупнейших в России
		Товары для спорта и отдыха Пример: https://vk.com/sportmaster	Сеть магазинов спортивных товаров Спортмастер – одна из крупнейших в России
		Ювелирный магазин, украшения Пример: https://vk.com/sokolov.russia	Ювелирная компания SOKOLOV, представленная во многих торговых центрах крупных городов России
		Прочее (книги, остров и т.д.) ** Пример: https://vk.com/bookvoed	Сеть книжных магазинов Буквоед, крупнейшая в Северо-Западном округе в России
Услуги и сервисы	Универсальные	HoReCa (услуги общественного питания) Пример 1: https://vk.com/teremok Пример 2: https://vk.com/tseh85	Сеть ресторанов русской кухни Теремок Сеть пекарен Цех85
		Сервис / импульс / услуги (аптека, ремонт, химчистка, банкомат, терминал и т.д.) Пример 1: https://vk.com/ozerkiapteka Пример 2: https://vk.com/pingwinclean	Озерки, российская аптечная сеть Пингвин, сеть химчисток в Санкт-Петербурге
	Специализированные	Развлечения / курсы (для взрослых) ** Пример: https://vk.com/mazapark	Парк развлечений и аттракционов для взрослых и детей MazaPark
		Развлечения / курсы (для детей) ** Пример: https://vk.com/kidburg	Развивающие центры для детей КидБург
		Фитнес и Спорт Пример: https://vk.com/fitnesshouse	Федеральная сеть спортивных клубов Fitness House, одна из крупнейших в России
		Красота	Имидж-студия Осипов

		Пример: https://vk.com/odisodis	
--	--	--	--

В соответствии с представленной автором в параграфе 3.2 методологией, была получена система data-матриц, представленных в приложениях А3 – А24. Каждая из полученных матриц обладает аналитической ценностью, однако наиболее аналитически-насыщенными являются:

- *Data-матрица распределения торговых точек по целевым аудиториям (сводная)*. Данная матрица содержит сумму матриц уровней значимости потребностей (экстремальные, стандартные и базовые) как по фактическим, так и по потенциальным участникам локального сообщества. Значение результирующего показателя измеряется в шкале от 0 до 6 баллов, где 0 – предельно незначимая категория потребностей, а 6 – предельно значимая категория потребностей.

- *Разностная матрица распределения торговых точек по целевым аудиториям*. Матрица, образованная путем вычитания из матрицы фактического распределения торговых точек по целевым аудиториям сводной data-матрицы распределения торговых точек по целевым аудиториям, представленной в бинарном виде. В первую очередь необходимо отметить, что критерий бинаризации может варьироваться в зависимости от степени строгости необходимых выводов. В частности, бинаризация по критерию 1 подразумевает учет всех потенциально значимых категорий потребностей, в то время как критерий бинаризации 5 подразумевает учет исключительно экстремальных потребностей, присутствующих как у фактической, так и у потенциальной аудитории. Для целей данного исследования было принято решение установить предельно нестрогий критерий бинаризации, равный 2. Разностная матрица в свою очередь позволяет разделить категории потребностей (применительно к той или иной группе потребителей) на 3 устойчивых типа:

○ 1 – потребности, которые могут быть удовлетворены текущим предложением, но не являются значимыми для потенциальных и фактических потребителей. Данные категории потребностей будут требовать более детального анализа спроса и потенциальной трансформации.

○ 0 – потребности, которые либо не могут быть удовлетворены текущим предложением и не являются значимыми для потенциальных и фактических потребителей, либо могут быть удовлетворены текущим предложением и являются значимыми для потенциальных и фактических потребителей. Данные категории потребностей являются наименее дискуссионными и не предполагают формулирование выводов более высокого порядка.

○ -1 – потребности, которые не могут быть удовлетворены текущим предложением, в то время как являются значимыми для потенциальных и фактических потребителей. Данные категории потребность являются первично-целевыми и подразумевают необходимость формирования управленческих решений по трансформации текущего tenant mix анализируемого торгового центра для целей их удовлетворения.

В первую очередь рассмотрим сводную data-матрицу распределения торговых точек по целевым аудиториям ТЦ «Х» (приложение А11). Как можно видеть, в матрице представлены все возможные вариации результирующего показателя. Наименее дискуссионными с точки зрения значимости являются:

- Товары для дома (оценка стремится к 6). Данный факт во многом может быть следствием относительно высокой интенсивности развития района. Высокие темпы строительства определяют потребность в благоустройстве быта.

- Бытовая техника (оценка составляет 6). Первопричины данного факта идентичны факту спроса на товары для дома.

- Развлечения / курсы для взрослых (оценка от 5 и выше). Данный факт указывает на социальную активность аудитории.

- НоReCa (оценка составляет 0). Данный факт во многом может указывать на ограничения предложенного инструментария. Вероятно, данная категория потребностей является социально-непрезентационной, вследствие природной специфики. Следовательно, необходимо установить категории интереса, косвенно свидетельствующие о данной потребности, или исключить ее из предлагаемой методологии.

- Красота (оценка составляет 0). Выводы относительно данной категории идентичны выводам относительно категории НоReCa.

- Косметика, товары для красоты и здоровья (средняя оценка составляет 1 при максимуме 2). В данном случае можно говорить, как и о несовершенстве методологии, так и о гендерной специфике.

- Ювелирный магазин, украшения (средняя оценка составляет 1 при максимуме 2). Выводы относительно данной категории идентичны выводам относительно категории «Косметика, товары для красоты и здоровья».

Иные категории потребностей обладают значительно большей дисперсией, что делает целесообразным анализ разностной матрицы распределения торговых точек по целевым аудиториям (приложение А22). Рассмотрим в первую очередь целевые категории потребностей (имеющие оценку -1):

- Одежда и обувь для молодых девушек, молодых парней, взрослых мужчин и зрелых мужчин. Как видно, имеет место гендерная специфика – существует системно не удовлетворенный спрос на мужскую одежду и обувь.

- Товары для дома для всех категорий потребителей, за исключением взрослых женщин и зрелых мужчин. Данный факт указывает на наличие системно не удовлетворенного межгендерного и кроссвозрастного спроса на данную категорию товаров.

- Детские товары для подростков. Данный факт во многом обусловлен тем, что в соответствии с текущей методологией в данную

группу входят все лица моложе 18 лет, что вероятнее всего привело к высокой доле детей в аналитической выборке. Данный факт определяет необходимость совершенства методологии и выделения дополнительных возрастных категорий.

- Товары для спорта и отдыха для подростков и молодых парней. Данный сегмент достаточно концентрирован, что определяет дискуссионность необходимости его удовлетворения.

- Сервис / импульс / услуги для подростков и зрелых мужчин. Специфика данного спроса значительно дифференцирована, что подразумевает необходимость проведения дополнительных исследований.

- Развлечения / курсы для взрослых (старше 26). Межгендерная и кроссвозрастная специфика указывает на первичность необходимости удовлетворения данной категории спроса.

- Фитнес и спорт для молодых парней. Данный факт коррелирует с наличием потребности в товарах для спорта и отдыха у данной группы потребителей и, как следствие, на необходимость ее удовлетворения.

Для целей сравнительного анализа рассмотрим применение предложенной методологии к еще одному объекту – ТРК «Y». В первую очередь рассмотрим сводную data-матрицу распределения торговых точек по целевым аудиториям (приложение А20). Наименее дискуссионными с точки зрения значимости являются те же категории потребностей, как и в случае с ТЦ «X», а именно – «Товары для дома», «Бытовая техника», «Развлечения / курсы для взрослых», «HoReCa», «Красота», «Косметика, товары для красоты и здоровья», «Ювелирный магазин, украшения» и «Развлечения / курсы для детей». Данная специфика подобия результатов может быть как свидетельством идентичности аудиторий, так и свидетельством достоинств и недостатков методологии анализа.

В завершении рассмотрим целевые категории потребностей (имеющие оценку -1) в рамках разностной матрицы ТРК «Y» (приложение А24):

- Супермаркет для подростков и молодых парней. Наличие данной категории потребностей указывает на относительную значимость доли молодой аудитории, что в случае отсутствия системных конкурентов позволяет привлечь ее созданием предложения, обладающего дополнительной ценностью. В качестве данной ценности может выступать корреляция с векторами интересов данной аудитории, в первую очередь возрастной спецификой.
- Одежда и обувь для молодых парней и зрелых мужчин. В данном случае наблюдается гендерная специфика аудитории, что указывает на направление вектора удовлетворения данных потребностей.
- Товары для дома практически для всех типов потребителей. Данное аналитическое наблюдение является одним из первичных с точки зрения определения векторов развития. Наличие настолько системной неудовлетворенной потребности однозначно требует поиска направлений совершенствования товарно-ассортиментной политики.
- Кожгалантерея и аксессуары, товары для спорта и отдыха, а также сервис / импульс / услуги для подростков. Установленная специфика указывает на то, что анализируемый объект является ориентированным на более взрослую аудиторию, в то время как аудитория подростков является системно неудовлетворенной. Данный факт указывает на потенциальную эффективность решения по формированию отдельного кластера товаров и услуг, ориентированного на удовлетворение подростковых категорий потребностей.
- Развлечения / курсы для взрослых для всех типов потребителей. В данном случае стоит отметить как универсальную значимость данной категории потребностей, так и аналитическую неоднозначность возможных выводов. Данный факт указывает на необходимость проведения дополнительного исследования.

- Услуги по фитнесу и спорту для зрелых мужчин. Данный факт указывает на уникальную специфику аудитории, что в полной мере подтверждает эффективность предложенного инструментария. Более детальный анализ позволит идентифицировать конкретные спортивные направления и сформировать предложение.

Как можно видеть при относительной схожести сводных матриц, разностные матрицы демонстрируют отличные результаты, что позволяет говорить о прикладной значимости разработанного инструментария. Как отмечалось ранее, процесс его совершенствования должен быть сосредоточен в области идентификации наиболее репрезентативных типов содержательно-тематических концентраторов применительно к возможным категориям потребностей.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие системные выводы относительно специфики реализации разработанного инструментария:

1. Инструментарий позволят эффективно установить комплекс категорий неудовлетворенных потребностей.

2. Ряд категорий потребностей менее однозначен с точки зрения методологии квантификации. В частности, такие категории потребностей как услуги для красоты или HoReCa требуют более детальной проработки методологии квантификации, в первую очередь в части идентификации содержательно-тематических концентраторов.

3. Разработанный инструментарий предполагает возможность системной циклической реализации, что в свою очередь дает возможность аналитику исследовать свойства потребителей в динамике.

Таким образом, ключевой вектор совершенствования сформированного инструментария лежит в области тестирования и идентификации наиболее репрезентативных типов содержательно-тематических концентраторов применительно к возможным категориям потребностей. Для целей решения данной задачи необходимо проведение дополнительных исследований, вероятнее всего основанных на когнитивном анализе.

3.5. Подходы к оценке эффективности реализации стратегий динамической адаптации арендного микса к меняющимся потребностям локального сообщества районного ТЦ

Алгоритм выявления потребности целевой аудитории для адаптации структуры арендаторов районного ТЦ к изменяющимся потребностям локального сообщества, описанный в главе 3, целесообразно интегрировать в общую систему информационного обеспечения стратегии адаптации структуры арендаторов на основе работы с покупательскими сообществами (см. рис. 3.11). Основу системы информационного обеспечения составляет взаимодействие трех источников информации:

1) Результаты традиционных эмпирических методов маркетинговых исследований (опросы и глубинные интервью). Данные методы наиболее целесообразны к применению по отношению потребителям, уже являющихся вовлеченными в локальное сообщество. Как было доказано в главе 2, подобные потребители более охотно, чем не вовлеченные, принимают участие в маркетинговых исследованиях, посвященных деятельности ТЦ. Фокус количественных эмпирических исследований, как правило, нацелен на измерение степени удовлетворенности представленностью различных категорий товаров и услуг в ТЦ, а также удовлетворенности конкретными арендаторами, при возможности проведение сравнения с предыдущими волнами исследований. Качественные же исследования помогают выявить причины неудовлетворенности вовлеченных потребителей конкретными арендаторами или tenant mix управляющей компании в целом.

2) Результаты использования современных методов анализа информационной среды (парсинг естественной цифровой информации в социальных медиа). Данные методы наиболее целесообразны к применению по отношению потребителям, не вовлеченным в локальное сообщество ТЦ. Причем это могут быть как потребители, уже являющиеся реальными покупателями ТЦ, но которых нельзя отнести к категории вовлеченных, так и

потенциальные потребители ТЦ (в случае районного ТЦ, чаще всего это жители близлежащих ЖК, особенно активно заселяемых). Необходимость использования подобных методов исследования вызвана сложностью анализа подобных групп потребителей с помощью традиционных методов. Реальные не вовлечённые потребители ТЦ, как было доказано в Главе 2, даже при факте согласия подходят к участию в опросе / интервью в большей степени формально, что уменьшает степень достоверности и релевантности получаемой от них информации. Потенциальных потребителей зачастую вообще трудно идентифицировать для привлечения к участию в эмпирических исследованиях. Применение метода парсинга социальных медиа позволяет преодолеть указанные недостатки. Несмотря на то, что данный метод исследования также имеет свои ограничения, рассмотренные в текущей главе, в результате его использования можно получить базовые выводы по предпочтениям не вовлечённых потребителей к тем или иным категориям товаров и услуг, который могут быть представлены в ТЦ.

3) Внутренняя информация УК ТЦ, интегрирующая представленные выше два типа информации. Данный тип информации позволяет точно определить категории товаров и услуг, представленные в ТЦ (в разбивке по конкретным арендаторам), а также участвует в определении критериев вовлеченности потребителей в локальное сообщество (для выбора наиболее целесообразного метода исследования для конкретной групп потребителей из представленных выше), а также в определении источников формирования выборки для реализации методов опроса / глубинного интервью и парсинга социальных медиа. Также данный источник информации необходим для формирования матрицы фактического распределения tenant mix по аудиториям ТЦ. Данная матрица составляется экспертно маркетологом управляющей компании ТЦ, и в дальнейшем сопоставляется с матрицами желаемого распределения среди вовлеченных и не вовлечённых потребителей (см. рис. 3.11).

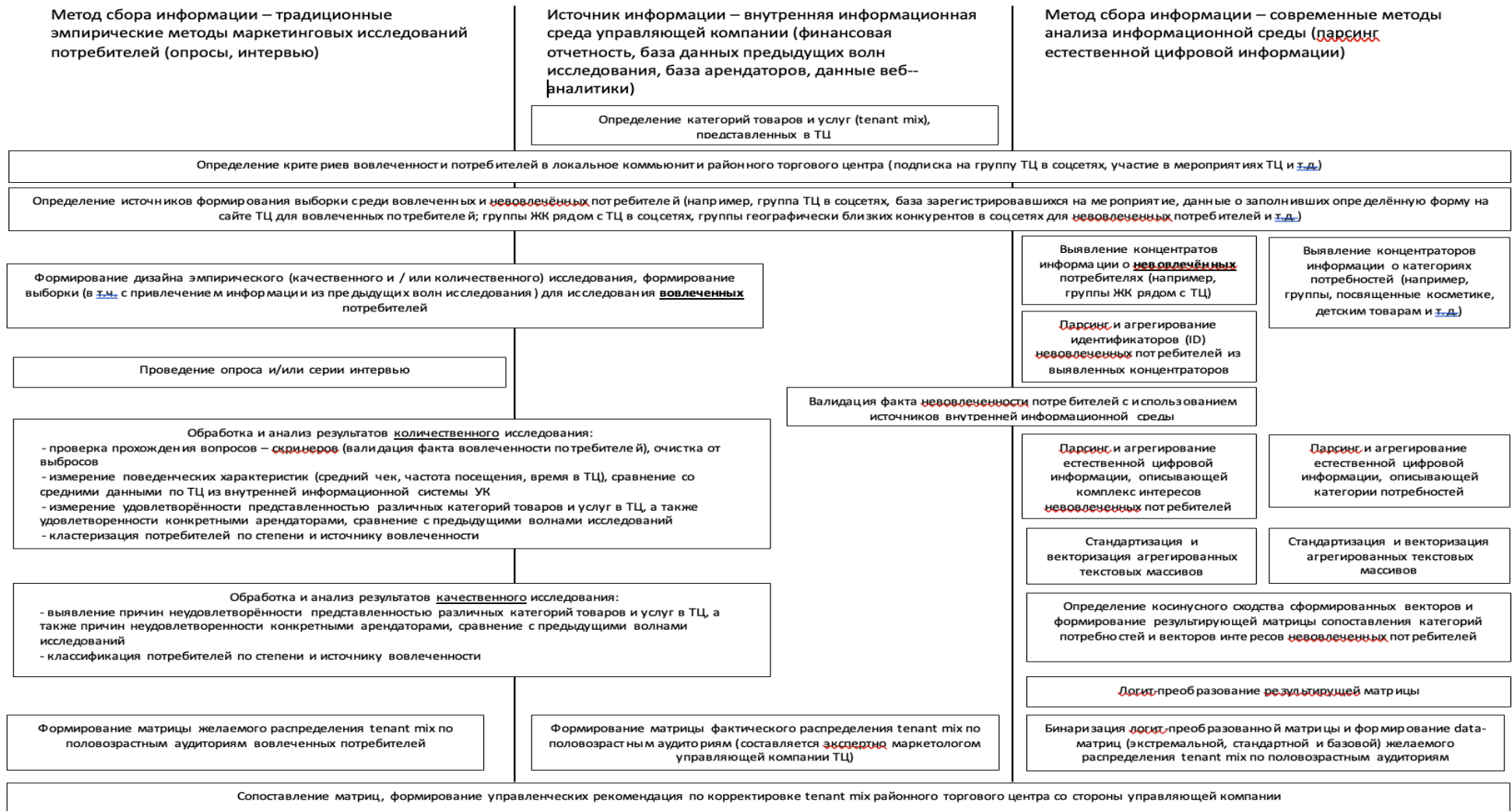


Рисунок 3.11 - Система информационного обеспечения стратегии адаптации структуры арендаторов районного ТЦ на основе работы с покупательскими сообществами

По аналогии с проведенной в рамках параграфа 2.4 оценкой эффективности реализации стратегий вовлечения в покупательские сообщества, необходимо также рассчитать, насколько экономически эффективно управляющей компании реализовывать стратегию динамического обновления tenant-mix по представленной в текущей работе схеме.

Безусловным достоинством алгоритма, описанного в параграфе 3.3, апробированного в параграфе 3.4 и алгоритмизированного в текущем параграфе, является его автоматизированность. Реализация подобного алгоритма не требует наличия в штате управляющей компании дата-аналитика, что само по себе являлось бы достаточно весомой статьей затрат. Вместо этого управляющей компании целесообразно приобрести уже готовое BI (business intelligence) решение, которое будет представлять собой программный продукт, написанный на языке программирования Python. При однократном запуске программы или запуске с заданной периодичностью программа будет анализировать запросы целевой аудитории ТЦ по описанному алгоритму и выдавать в качестве выводов отчеты с готовыми решениями по адаптации структуры tenant mix ТЦ в соответствии с заданными правилами. Стоимость подобных BI решений на российском рынке начинается от 5 млн. рублей.

Наиболее целесообразно использование подобных решений в случае, когда ТЦ нуждается в реконцепции в связи с окончанием его жизненного цикла, устареванием (физическим и/или моральным) текущей концепции позиционирования. Представленный алгоритм анализа информационной среды позволит управляющей компании сформировать обновленный tenant mix с учетом изменившихся потребностей целевой аудитории.

Однако, его использование также целесообразно при принятии операционных решений в рамках обновления tenant mix.

Расчет экономического эффекта представим на примере ТРК «У». В феврале 2023 г. один из арендаторов ТРК (небольшой универсам) расторг

договор аренды, одной из причин стала низкая востребованность у ЦА ТРК. Перед управляющей компанией встала задача подбора нового арендатора, более соответствующего потребностям аудитории торгового центра.

С помощью описанного в рамках данной главы алгоритмизированного инструмента выявления потребностей целевой аудитории для адаптации структуры арендаторов районного ТЦ к изменяющимся потребностям локального сообщества, из пула возможных арендаторов был подобран тот, кто отвечал потребностям реальной и потенциальной аудитории ТЦ наиболее полно. Данный «цифровой аргумент» был использован при заключении договора с арендатором, что позволило прописать в договоре иную, в отличие от предыдущего арендатора, схему начисления арендных платежей. Если предыдущий арендатор, в силу низкой востребованности у ЦА, соглашался только на схему оплаты «фикс арендная плата», то есть фиксированная ставка за квадратный метр в месяц, то новый арендатор согласился заключить договор по схеме оплаты «фикс + % от товарооборота» с возможностью перезаключения договора по схеме только «% от товарооборота». Поскольку управляющая компания ТЦ ориентирована в первую очередь на денежный поток, идея ухода от фиксированной ставки для востребованных арендаторов потенциальна является прибыльной, поскольку приведет к увеличению дохода с квадратного метра арендной площади ТЦ. В таблице 3.3 представлен расчет эффектов от применения автоматизированного инструмента выявления потребности целевой аудитории для выбора арендатора в ТРК «У».

Исходя из расчетов, представленных в таблице 3.3, даже переход от фиксированной схемы оплаты к оплате фикс + % от товарооборота способен принести управляющей компании прирост арендной платы от всего 1 арендатора в 5 750 000 руб. в год, что уже покрывает минимальную стоимость программного продукта для изучения потребностей целевой аудитории. При перезаключении же договора с данным арендатором по схеме «только % от товарооборота» прирост арендной платы составит еще 10

550 000 руб. в год по сравнению с вариантом 2 и 16 300 000 руб. в год по сравнению с вариантом оплаты 1.

Таблица 3.3 - Расчет эффектов от применения автоматизированного инструмента выявления потребности целевой аудитории для выбора арендатора в ТРК «У».

Категория арендатора - небольшой универсам			
Арендная площадь - 500 квадратных метров			
Прогнозный товарооборот - 240 млн. руб. в год			
	Базовая арендная ставка (руб./ кв.м./ год)	% от ТО	Арендная плата / год
Вариант оплаты 1 (для предыдущего арендатора, метод фикс)	25 000		-12 500 000
Вариант оплаты 2 (для нового арендатора, метод фикс + % от товарооборота)	12 500	5%	18 250 000
Вариант оплаты 3 (для нового арендатора, метод % от товарооборота)	-	12%	28 800 000

Завершающим этапом текущей работы является алгоритм информационного обеспечения стратегии адаптации арендного микс на основе работы с покупательскими сообществами, интегрирующий описанные стратегии маркетинга взаимодействия управляющей компании районного торгового центра с покупательскими сообществами (см. рис. 3.12).



Рисунок 3.12 - Алгоритм информационного обеспечения стратегии адаптации арендного микс на основе работы с покупательскими сообществами

Таким образом, в рамках текущего параграфа, а также параграфа 2.4 доказана экономическая целесообразность использования стратегии построения и развития взаимоотношений с покупательскими сообществами, а также стратегии динамического обновления tenant-mix при организации маркетинга взаимодействия с покупателями в сфере управления торговой недвижимостью.

Заключение

По результатам работы получены следующие основные выводы:

1. Дана оценка состояния рынка торговой недвижимости в сегменте ТЦ: выявлены рыночные тренды; определены макрофакторы, определяющие ключевые вызовы для УК в области маркетинга, обоснована необходимость построения проактивной системы маркетинга ТЦ.

В работе показано, что торговые центры (ТЦ) в последние несколько десятилетий являются одной из оптимальных форм организации розничной торговли, обеспечивая покупателям многоцелевой характер покупок на одной территории с параллельным предложением высокого качества обслуживания и дополнительных услуг, связанных с развлечением и времяпрепровождением, а арендаторам – высокий покупательский поток и оборачиваемость товаров.

В связи с этим с начала 2000-х гг. рынок ТЦ постоянно рос благодаря строительству новых объектов. В период с 2015 по 2020 гг. количество ТЦ на всей территории России выросло на 158 новых объектов. В 2017 г. Россия занимала 3-е место в Европе (после Великобритании и Франции) по общей площади торговых центров (19297 тыс. кв.м.), и 8-е место – по их общему количеству. С 2018 г. темпы прироста числа ТЦ замедляются, но тренд на рост в целом по России сохраняется.

К 2018 г. российский рынок торговой недвижимости уже находился в стадии зрелости, характеризующейся высоким уровнем конкуренции. В 2017-2019 гг. крупные собственники торговой недвижимости начали планирование и реализацию проектов редевелопмента и реконцепции объектов, построенных в 2000-2010 гг., адаптируясь к современным потребностям посетителей. ТЦ из «крупных зданий с торговыми точками» начали превращаться в технологически развитые места общественного притяжения, центры отдыха, досуга, гастрономии и многостороннего

развития. Однако, в наиболее активный период реализации новых преобразований, рынок подвергся жесткому стрессу в связи с коронавирусными ограничениями.

На конец 2021 г. в России работали 1950 ТЦ, площадью более 5000 тыс. кв. метров каждый. Три крупнейших территории по численности ТЦ включают Москву и область – 506 объектов, Санкт-Петербург - 157, Екатеринбург - 41⁹⁷.

Рост числа торговых центров уже в 2021 г. противоречил общему негативному тренду на рынке розничной торговли, динамика которого в последние 10 лет сильно замедлилась по всем товарным группам и по факту с учетом официальной инфляции составила всего 1,5% в год, что фактически означает стагнацию.⁹⁸ Реальная заработная плата по данным Росстата также росла все это время медленно (2,8% ежегодно с учетом инфляции).

Тем не менее, несмотря на имеющуюся фактически стагнацию рынка розничной торговли, рост вводимых в эксплуатацию объектов торговой недвижимости в 2021 году в РФ продолжился и составил плюс 37% прироста новой торговой площади по сравнению с 2020 г.⁹⁹, в основном за счет прироста новой торговой площади в регионах. А вот в первом полугодии 2022 г. строительство торговых объектов уже сократилось на 75% по сравнению с 2021 г.¹⁰⁰ В конце 2022 г. ситуация ухудшилась.

В целом период с 2020-2022 гг. характеризуется усилением негативного влияния внешних факторов на рынок ТЦ в связи с пандемией, замещением оффлайн торговли онлайн торговлей в розничном товарообороте без его существенного роста (от 1,2% в 2016 г. до 5,1% в 2021 г.),

⁹⁷ Итоги 2021 года на рынке ТЦ России по версии ShopAndMall.ru, 13.12.2021. URL: <https://shopandmall.ru/> (дата обращения: 25.11.2022).

⁹⁸ Данные экспертов показывают реальное ежегодное 1,5-2%-ное падение розничного товарооборота.

⁹⁹ Итоги 2021 года на рынке ТЦ России по версии ShopAndMall.ru, 13.12.2021. URL: <https://shopandmall.ru/> (дата обращения: 25.11.2022).

¹⁰⁰ Торговая недвижимость: рынок России. 04/02/2022/ URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Торговая_недвижимость_\(рынок_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Торговая_недвижимость_(рынок_России)) (дата обращения 24.01.2023)

последствиями западных санкций и уходом с рынка крупных иностранных розничных сетей, а также общим ухудшением макроэкономической ситуации. В 2022 г. обороты розничной торговли упали почти на 10%¹⁰¹.

Таким образом, официальная статистика только в последний год фиксирует падение темпов роста розничного оборота и строительства торговых объектов в то время как УК уже давно почувствовали общее усиление негативного тренда на рынке торговой недвижимости.

В работе также выявлены отраслевые тренды: повышенные требования потребителей в области омниканальности торговли; рост доли торговой площади под отдых, развлечения и культурные мероприятия (до 30% к 2030 г.); рост числа новых форматов временных торговых точек типа «pop-up stores» с организацией событий и клиентских дней, привлекающих в ТЦ покупателей.

Ярким трендом на рынке торговой недвижимости стал тренд смены потребительских предпочтений к форматам ТЦ: переход лидерства от суперрегиональных к районным объектам, что и обусловило проблематику диссертации.

Таким образом, вызовы для УК требуют построения проактивной системы маркетинга, которая должна основываться на превентивном знании (прогнозировании и предвидении) будущих изменений предпочтений потребителей за счет использования новых технологий сбора и анализа маркетинговых данных для обеспечения быстрой адаптации маркетинговой модели ТЦ к изменениям внешней среды.

2. Выявлена специфика маркетинговой деятельности торговых центров, в целом, и районных торговых центров, в частности, состоящая в необходимости реализации комбинированной проактивной модели маркетинга – традиционного (маркетинг-микс) и маркетинга

¹⁰¹ Оборот розничной торговли в России снизился почти на 10%.
<https://www.retail.ru/news/oborot-rozничnoy-torgovli-v-rossii-v-2022-godu-snizilsya-pochti-na-10-27-dekabrya-2022-224240/> (дата доступа 19.01.2023)

взаимодействия как в отношении покупателей, так и арендаторов, построенная на анализе маркетинговых данных.

В работе показано, что спецификой маркетинга торговых центров, в целом, и районных торговых центров (РТЦ), в частности, является тот факт, что они одновременно находятся на двух рынках – на рынке розничной торговли и на рынке торговой недвижимости. Управляются торговые центры управляющими компаниями, которые одновременно взаимодействуют с двумя типами клиентов – арендаторами торговых помещений и розничными покупателями.

В связи с этим маркетинговая деятельность ТЦ строится как в отношении покупателей, так и в отношении арендаторов. Практика маркетинговой деятельности УК показывает, что в силу нахождения рынка торговой недвижимости в стадии зрелости, имеющей место стагнации рынка и высокой рыночной конкуренции УК должны перейти к комбинированной модели маркетинга, объединяющей традиционный маркетинг (маркетинг-микс) и маркетинг взаимоотношений (или взаимодействия) со своими покупателями. При этом особенностью маркетинга районных ТЦ является установление тесных взаимоотношений с локальными покупательскими сообществами (комьюнити) и их вовлечение во взаимодействие как ключевой инструмент сохранения и роста лояльности целевой аудитории.

В соответствии с этим одной из ключевых проблем маркетинговой деятельности ТЦ является поиск эффективных стратегий взаимодействия с клиентами, которые способствуют созданию совершенного покупательского опыта и удержанию клиентов, формированию их лояльности, а также желания вовлекать в ТЦ других покупателей, рекомендуя ТЦ в социальных сетях. Через взаимодействие и вовлечение УК могут аккумулировать большие объемы данных о покупателях и их предпочтениях, используя как традиционные методы исследований (опросы, фокус-группы), так и работу с большими данными, включая сбор и обработку естественной информации из социальных сетей.

Для понимания направлений развития маркетинга ТЦ, в работе по результатам анализа зарубежной литературы систематизированы этапы трансформации роли современных ТЦ в обществе и экономике с выделением 5 поколений торговых центров.

Предложенная эволюция демонстрирует, что трансформация роли ТЦ определяется эволюцией его функций во взаимосвязи с эволюцией ассортимента и потребительской ценности шоппинга, которую ТЦ предоставляет покупателям.

Функции современного ТЦ существенно расширились: от организации места для обычной продажи товаров до обеспечения условий для социализации местных жителей, отдыха, развлечений, формирования культуры времяпрепровождения и самовыражения.

В потребительской ценности ТЦ, представленной в последнее время в виде покупательского опыта, все большую роль играют гедонистические и культурно-личностные выгоды.

Роль ТЦ выходит за рамки только социальной и экономической. При этом экономическая роль ТЦ снижается в связи с популяризацией онлайн шоппинга, который экономит время и деньги на покупки. Социальная роль ТЦ возрастает, обеспечивая возможности для человеческого взаимодействия, включая прогулки по ТЦ, встречи со знакомыми и друзьями, времяпрепровождение в общественных местах и ресторанах, новые знакомства, общение с персоналом.

Помимо этого, ТЦ влияют на культурно-личностное развитие и обеспечивают психологическое благополучие. Дизайн и образ современного ТЦ, его атмосфера оказывают благоприятное воздействие на психическое состояние человека, помогают расслабиться (в местах для отдыха) или, наоборот, зарядиться энергией в общественных пространствах или местах для занятия спортом.

Анализ эволюции ТЦ показал, что подавляющее большинство российских ТЦ принадлежат к 3-му поколению ТЦ, что позволяет

прогнозировать следующий этап эволюции российских ТЦ после преодоления текущего глобального кризиса.

3. Концептуализирован феномен РТЦ как наиболее устойчивого формата ТЦ в условиях экономического кризиса, определены его характеристики, доказаны факторы привлекательности РТЦ, включая важную социально-культурную роль в виде фактора «проведение досуга». Показано, что важным инструментом управления лояльностью покупателей является организация взаимодействия с локальным сообществом покупателей.

В работе уточнено определение и сформулированы ключевые характеристики РТЦ как объекта исследования.

Районный торговый центр – это торговый центр районного значения, находящийся в непосредственной близости к местам проживания покупателей и обслуживающий их каждодневные (текущие) потребности и интересы.

РТЦ обычно занимает 5 тыс. кв. м, вмещает 15-50 операторов (арендаторов), обслуживая от 10 до 20 тыс. покупателей, проживающих в зоне охвата 1,5-3 км от РТЦ, то есть в пешеходной доступности.

Якорными арендаторами для РТЦ выступают супермаркет, магазин детских товаров, фитнес-центр, кинотеатр, сервисные организации: банк, МФЦ и т.п. Якорные арендаторы создают ключевой трафик для РТЦ и существенно влияют на его имидж и позиционирование в зоне охвата.

Автором определены ряд преимуществ РТЦ: удобное местоположение для локальных клиентов, пешая доступность; адаптация под определенную аудиторию, проживающую рядом, учет ее специфических потребностей и нужд, что позволяет поддерживать высокий покупательский поток и удерживать клиентов; разнообразие сервисов и многофункциональность РТЦ – они включают не только, а иногда не столько магазины, сколько разноплановые сервисные компании – спортклубы, кинотеатры, химчистки,

юридические консультации, услуги нотариуса и т.п.; привлекательная и органическая архитектура РТЦ, поддерживающая общий облик района.

Феномен большей устойчивости РТЦ состоит в том, что они работают с более однородной аудиторией (жители одного района), всегда больше ориентированы на самый востребованный потребителями набор товаров и услуг, больше работают с местными продавцами и брендами. Именно поэтому РТЦ легче других преодолели проблемы падения покупательской активности, ухода крупных иностранных брендов, роста онлайн-торговли и т.п.

Анализ успешных РТЦ позволил выявить их особенности: удачные концепции позиционирования, отражающие специфические потребности местных покупателей; близость к локальным покупателям, умение работать с ними и иметь быструю обратную связь за счет формирования покупательских сообществ; способность максимально адаптироваться под специфические потребности местной аудитории, подобрать такой микс арендаторов, который удовлетворяет требования локальных покупателей, и сохранить свою целевую аудиторию.

Число РТЦ с 2020 года неуклонно растет, поскольку концепции многих застройщиков включают создание вместе с жильем торговой инфраструктуры.

В работе проведено поисковое исследование двух РТЦ для выявления факторов их привлекательности, а также для обоснования важности применения стратегий маркетинга взаимодействия с локальными покупательскими сообществами.

В ходе предварительного анализа литературы с последующим проведением глубинных интервью были выявлены 7 факторов привлекательности РТЦ: ассортимент товаров и услуг утилитарного характера (не относящимся к развлечениям), ассортимент услуг для проведения досуга (времяпрепровождения и развлечений), ценовая политика, атмосфера, качество сервиса, время работы и работа парковки.

Максимальное влияние на привлекательность РТЦ оказывают ассортимент услуг для проведения досуга и атмосфера. Меньшее значение имеют товары и услуги утилитарного характера и время работы ТЦ. Не проявили свою значимость по критерию Стьюдента и были исключены из модели 3 переменные – ценовая политика, качество обслуживания и парковка.

Последующий кейс-стади, связанный с позиционированием одного из РТЦ, показал как используя идею детского клуба, организованного для целевой аудитории (родители с детьми), УК сформировала локальное покупательское сообщество и использует его для регулярной обратной связи с целевыми покупателями, выявления текущих предпочтений и адаптации ассортимента РТЦ.

Данный кейс, как и уже имеющиеся другие примеры, описанные в отраслевых медиа, свидетельствуют о необходимости смены торговыми центрами транзакционной маркетинговой парадигмы на парадигму маркетинга отношений, где важнейшим инструментом маркетинга выступают эффективные модели вовлечения покупателей во взаимодействие с УК для их удержания.

Важнейшим общим выводом поискового исследования является осознание факта растущей важности для потребителя РТЦ гедонистического в противовес утилитарному аспекта ценности шоппинга - возможностей для проведения досуга как всей семьей, так и для отдельных ее членов. Следовательно, различия в позиционировании РТЦ будут скорее вытекать не только из товарного микса, но из микса развлечений и других возможностей для времяпрепровождения.

4. Разработана концептуально-инструментальная основа стратегического маркетинга взаимодействия РТЦ с покупательскими сообществами, объединяющая концепции традиционного маркетинга, маркетинга взаимодействия и вовлечения, маркетинга покупательского опыта и маркетинга, движимого данными, и их инструменты;

обоснованы пять стратегий маркетинга взаимодействия РТЦ с покупателями.

В работе показано, что для ответа на вызовы внешней среды необходимо реализовать ключевые изменения в маркетинговой деятельности РТЦ:

- перейти от идеи ценности «шопинг как образ жизни» к ценности в виде предоставления покупательского опыта и незабываемого путешествия в процессе покупок и отдыха;

- обеспечить непрерывный мониторинг и анализ динамично меняющихся потребительских предпочтений и поведения покупателей для быстрой адаптации маркетинг-микса ТЦ к изменениям.

Стратегический маркетинг РТЦ должен базироваться на парадигме маркетинга взаимодействия, а также ряде современных концепций маркетинга и их инструментах.

Автором доказано, что стратегическими направлениями развития должны стать пять ключевых стратегий маркетинга: стратегия позиционирования ТЦ и управления его ЖЦ; стратегия построения и развития взаимоотношений с покупательскими сообществами; стратегия создания и управления покупательским опытом и незабываемым путешествием покупателя по ТЦ; стратегия цифровой трансформации ТЦ; стратегия динамического обновления tenant-mix.

К инвестиционным (долгосрочным) стратегиям отнесены: стратегия создания и управления покупательским опытом и незабываемым путешествием покупателя по ТЦ, а также стратегия цифровой трансформации ТЦ.

К первостепенным для реализации и не требующим существенных инвестиций отнесены: стратегия построения и развития взаимоотношений с покупательскими сообществами и стратегия динамического обновления tenant-mix.

Стратегия позиционирования и управления жизненным циклом ТЦ может рассматриваться и как текущая, и как инвестиционная (долгосрочная).

В рамках методической части исследования сделан акцент на реализации 2-х первостепенных стратегий маркетинга. Реализация обеих стратегий маркетинга потребует внедрения новых технологий сбора и обработки данных, что позволит сформировать возможность для последующего перехода к внедрению более дорогостоящих технологий анализа данных (биг дата) в рамках стремления к реализации маркетинга, движимого данными.

Стратегии построения и развития взаимоотношений с покупательскими сообществами нацелены на формирование пула вовлеченных покупателей, которые формируют основу лояльной аудитории ТЦ, позволяя УК ориентироваться на ее запросы в динамике. При реализации этой стратегии и формировании пула вовлеченных покупателей внутри сообщества успешно решается и вторая стратегия – обновление tenant-mix, поскольку вовлеченные покупатели более склонны к любым формам взаимодействия с УК и предоставлению данных для анализа.

5. Уточнено определение локальных покупательских сообществ и вовлеченности в сообщество применительно к ТЦ. Определены параметры для оценки вовлеченных и невовлеченных покупателей, а также систематизированы эффекты вовлеченности. Доказано, что вовлеченные в сообщество покупатели чаще посещают ТЦ, больше проводят времени в ТЦ и больше тратят, больше удовлетворены ассортиментом и предпочитают РТЦ его конкурентам.

В работе показано, что вовлечение покупателей ТЦ в сообщества стало регулярной практикой всех УК, особенно управляющих РТЦ, вплоть до реализации маркетинговой политики РТЦ, нацеленной на увеличение покупательской вовлеченности в локальное сообщество.

В связи с этим в работе сгенерирована базовая гипотеза о том, что высокая вовлеченность участников покупательского сообщества РТЦ

оказывает позитивные экономические, социальные и коммуникативные эффекты на деятельность управляющей компании РТЦ.

Автором определено, что локальное покупательское сообщество РТЦ – это географически сконцентрированная в зоне влияния ТЦ группа покупателей, являющихся членами группы ТЦ в социальной сети, связанных общими интересами в отношении ТЦ (его бренда, арендного микса и мероприятий для покупателей) и взаимодействующих с УК, арендаторами и между собой в целях генерации или обмена контентом.

К эффектам «первого порядка», на достижение которых вовлеченность в покупательское сообщество может влиять непосредственно, отнесены три типа эффектов: потребитель-арендатор (рост доверия бренду, увеличение частоты участия в активностях, рост кросс-покупок и т.п.); потребитель – ТЦ (вовлечение окружения в локальное комьюнити, рост доверия к УК ТЦ, готовность вступать в дискуссию, обсуждать и защищать ТЦ и т.п.); потребитель – потребитель (совместный потребительский опыт, самоидентификация и чувство причастности к сообществу, высокая скорость распространения информации и т.п.);, определены также и кросс-эффекты.

Эффекты «первого порядка» влияют на эффекты «второго порядка» - посещаемость ТЦ, доля рынка, товарооборот, наличие пустующих площадей и т.д.

Для проведения эмпирического исследования и проверки базовой гипотезы автором сформированы параметры оценки вовлеченности покупателей в локальное сообщество в цифровой и физической средах, которые легли в основу дифференциации вовлеченных и невовлеченных покупателей.

Автором проведено эмпирическое исследование влияния факта вовлеченности покупателей в локальное сообщество на удовлетворенность РТЦ, его предпочтение разным категориям конкурентов. Исследовательский вопрос: есть ли статистически значимые различия между вовлеченными и не

вовлечёнными потребителями в степени их удовлетворенности и предпочтения РТЦ конкурентам?

Эмпирическое исследование было проведено на базе 2-х РТЦ г. Санкт-Петербурга. Данные были собраны методом онлайн-опроса по следующей методике: опрашивались участники сообществ исследуемых ТЦ, а также сообществ ЖК, находящихся в зоне охвата исследуемых ТЦ. Итоговая выборка составила 228 респондентов.

Процедура иерархической кластеризации респондентов позволила разделить их на вовлеченных и невовлеченных в целях сравнения их характеристик.

По результатам анализа стало очевидно, что вовлеченные покупатели имеют больше детей, чаще посещают ТЦ, больше проводят в нем времени и больше тратят (с учетом большей частоты посещений).

Результаты исследования также показали, что вовлеченные покупатели имеют более высокую удовлетворенность РТЦ и предпочтение его другим РТЦ и ТЦ, лучше разбираются в ассортименте ТЦ, способны оценивать его более объективно, а также готовы к более детальному обсуждению преимуществ и недостатков ТЦ. В то же время значимых различий в предпочтении шоппингу онлайн не найдено.

Таким образом, проведенное эмпирическое исследование позволило сделать следующие выводы:

- Вовлеченные потребители посещают РТЦ на 50% чаще и проводят в нем на 70% больше времени за одно посещение
- Вовлеченные потребители более удовлетворены как ассортиментом РТЦ в целом, так и представленностью торговых точек, сервисов и услуг всех изучаемых категорий. Анализ СКО показывает, что вовлеченные потребителя более схожи в своих оценках, чем не вовлечённые
- Вовлеченные потребители с большей долей вероятности, чем не вовлечённые, предпочтут шоппинг в исследуемом РТЦ, чем шоппинг в другом районном или не-районном ТЦ (по предпочтению шоппингу онлайн

значимых различий между вовлеченными и не вовлечёнными в локальное сообщество потребителями не наблюдается)

– Для вовлеченных потребителей их удовлетворенность представленностью в РТЦ конкретных категорий торговых точек, сервисов и услуг обуславливает их предпочтение исследуемого РТЦ перед другими районными ТЦ, для не вовлечённых - перед другими не-районными.

6. Предложена методика расчета экономического эффекта от реализации стратегии вовлечения в покупательские сообщества, основанная на оценке стоимости жизненного цикла отношений с разными типами покупателей. Доказано, что вовлеченные и лояльные покупатели как минимум в 2 раза экономически выгоднее любых других групп покупателей.

Применительно к сфере маркетинга и управления покупательскими сообществами ТЦ была разработана цепочка эффектов от вовлеченности, включающая первичные и вторичные прямые эффекты, а также косвенные эффекты.

Экономические эффекты отнесены к косвенным. Предложено экономический эффект от вовлечения покупателей в покупательские сообщества рассчитывать на основе расчета стоимости жизненного цикла взаимоотношений с покупателями (CLV). Общая логика методики расчета экономического эффекта включила расчет показателей средней покупки за год, расходов на вовлечение, стоимости приобретения покупателей, индекса лояльности по четырем видам покупателей с учетом их лояльности и вовлеченности.

Расчеты показали, что в долгосрочной перспективе (5 лет) стоимость жизненного цикла отношений с лояльными и вовлеченными клиентами почти в 2 раза выше, чем аналогичный показатель у невовлеченных, но лояльных, в 4,5 раза выше, чем у вовлеченных, но не лояльных и в 3 раза выше, чем у невовлеченных и лояльных.

7. Разработаны методические положения и автоматизированные алгоритмы поддержки стратегии динамической адаптации арендного микса к меняющимся потребностям локального сообщества районного ТЦ на основе парсинга, агрегирования и последующего анализа естественной цифровой информации из социальных сетей.

В работе разработан автоматизированный (на языке программирования Python) алгоритм динамической адаптации арендного микса к меняющимся потребностям локального сообщества районного ТЦ, построенный на сравнительной оценке фактического и желаемого разными категориями потребителей товарно-ассортиментного предложения ТЦ. В качестве целевых аудиторий анализа выступают локальные сообщества покупателей РТЦ, а также жители ЖК в зоне охвата РТЦ. Алгоритм базируется на построении и сравнительном анализе:

3) матрицы фактического распределения торговых точек по целевым аудиториям (составляется экспертно маркетологом УК ТЦ).

4) data-матрицы распределения торговых точек по целевым аудиториям. Матрица составляется в соответствии с предложенной в работе методологией на основе использования методов квантификации, стандартизации, векторизации, определения косинусного сходства, логит-преобразования и бинаризации естественной цифровой информации о целевых аудиториях, автоматизированно извлекаемой из их аккаунтов в социальных сетях.

Алгоритм выявления потребности целевой аудитории для адаптации структуры арендаторов районного ТЦ к изменяющимся потребностям локального сообщества интегрирован в общую систему информационного обеспечения стратегии адаптации структуры арендаторов на основе работы с покупательскими сообществами. Основу системы информационного обеспечения составляет взаимодействие трех источников информации:

4) Результаты традиционных эмпирических методов маркетинговых исследований (опросы и глубинные интервью) – для вовлеченных в локальное сообщество ТЦ покупателей.

5) Результаты использования современных методов анализа информационной среды (парсинг естественной цифровой информации в социальных медиа) – для невовлеченных в локальное сообщество РТЦ покупателей. Это могут быть потребители, уже являющиеся реальными покупателями РТЦ, которых нельзя отнести к категории вовлеченных, а также потенциальные потребители РТЦ.

6) Внутренняя информация УК ТЦ, интегрирующая представленные выше два типа информации.

Алгоритм апробирован на примере 2-х РТЦ. По результатам апробации рассчитан экономический эффект, состоящий в замене арендатора на более востребованного целевой аудиторией с изменением формы арендной платы с фиксированной схемы на схему «фикс + % от товарооборота», состоящий в приросте годовой арендной платы на 5,7 млн. руб. В случае использования схемы оплаты «только % от товарооборота» прирост арендной платы составит 16,3 млн. руб. в год.

Список литературы

1. ГОСТ Р 51303–2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения" (утв. Приказом Росстандарта от 28.08.2013 N 582-ст) (ред. от 22.04.2020) [Электронный ресурс] / КонсультантПлюс; Режим доступа: <http://www.consultant.ru>, свободный. - Яз. Англ.
2. Абаев А.Л. Маркетинг в розничной торговле. В кн.: Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. – М.: 2019. – с.109-154.
3. Алиева З.М. Концепция формирования потребительского поведения под влиянием маркетинга отношений в розничной торговле. Terra Economicus, том 11, №4, часть 2, 2013. – с.92-99.
4. Аренков И.А., Потапов В.В., Грекова Т.И. Стратегический маркетинг в розничной торговле. – СПб.: СПбГЭУ, 2006.
5. Багиев Г.Л., Юлдашева О.У., Боброва Е. А. Как купить душу покупателя? Маркетинговая концепция вовлечения покупателя во взаимодействие с брендом. Креативная экономика, 2008. №8 (20). С.70-79.
6. Багиев Г.Л., Шульга А.О. В кн.: Маркетинг взаимодействия: инновационные технологии. Компетентность. Экономическое измерение. Оценка эффективности: учебник / под науч. ред. Г.Л. Багиева. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2012.- с.31-86.
7. Багиев Г.Л. Маркетинг взаимодействия: учебник для ВУЗов / Г.Л. Багиев – СПб.: Астерион, 2011.
8. Беляков А. Бизнес против правил. М.: Альпина Паблишер, 2021.
9. Беляков С.А., Эйрих В.Е., Степина И.О. Изменение потребительского поведения и тренды маркетинга, перемены после пандемии COVID-19. ЦИТИСЭ, 2020. №3 (25). С.363-373.
10. Боброва Е.А., Окольников И.Ю., Юлдашева О.У. Маркетинг вовлечения покупателей в развитие бренда: Монография. / Под науч. ред. д-ра экон. наук О.У. Юлдашевой. – СПб.: Изд-во «Политехника-сервис», 2010.- 96с
11. Брижашева, О. В. Маркетинг торговли: учебное пособие / О. В. Брижашева. – Ульяновск: Улгту, 2007. – 170 с
12. Васильев Г.А., Романов А.А. и Поляков В.А. Маркетинг розничного торгового предприятия. – М.: Вузовский учебник, 2022.
13. Войткевич Н.И. Маркетинг в деятельности торговых центров. Гуманитарный научный вестник. 2020. №6. С.30-35.
14. Девелопмент торговой недвижимости в России / Под ред. Т. Максимовой. – М.: ООО «МОЛЛ Паблишинг Хаус», 2007. – 214 с
15. Диянова С.Н. Концепция маркетинга современных форматов розничной торговли. Молодой ученый. №7, 2009. – с.82-86.
16. Дудакова И.А. Маркетинг формирования и развития региональной инфраструктуры розничной торговли на примере городов: теория,

методология, практика. Автореферат дисс. На д.э.н., Ростов-на-Дону, РИНХ, 2011.

17. Евстигнеева Т.В. Маркетинг отношений на предприятиях розничной торговли. Диссертация. Волгоградский технический университет, Ульяновск, 2008.

18. Евстигнеева, Т. В. Маркетинг отношений как современная концепция маркетинга / Т. В. Евстигнеева // Экономические науки: научно-информационный журнал. - 2008. - № 8 (45). - С. 201-205.

19. Здравомыслов П.И. Стратегия маркетинга торгового центра. Маркетинг и маркетинговые исследования, №4, 2007. – с.312-319.

20. Иванов А.Г., Юлдашева О.У. Маркетинг взаимоотношений и управление потенциалом покупателя на рынках B2B. – СПб.: СПбГУЭФ, 2004.

21. Инновации маркетинговых моделей российских компаний в эпоху диджитал трансформации: коллективная монография / под науч. ред. О.У. Юлдашевой. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2-18.

22. Калиниченко А.Б., Коржук С.И. Особенности рекламы торговых сетей. Экономический вестник ЮФО. 2013. №4. С.37-42.

23. Канаян К., Канаян Р., Канаян А. Проектирование магазинов и торговых центров. – М.: Юнион-стандарт Консалтинг, 2008.

24. Кетова Н.П., Тупикова Ю.О. Маркетинг в сфере розничной торговли: тенденции, условия и факторы развития. – Ростов-на-Дону, 2016.

25. Ковалевский В.П. Применение концепции маркетинга взаимоотношений в розничной торговле. Вестник экономической интеграции, №10, 2012, с.64-69.

26. Козлова О.А. и Садыкова Д.Р. Оценка и разработка программ вовлеченности потребителей в маркетинговой деятельности организаций // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2020. № 3 (35). С 67–74.

27. Костерин И.Г. Пространственный анализ предпочтений покупателей розничных магазинов на территории города. Практический маркетинг, №10, 2007.

28. Коулман Дж. Никогда не теряйте клиента: Превратите любого покупателя в пожизненного клиента за 100 дней. - Библос, 2019.

29. Красюк И.А., Назарова Э.А. Маркетинговые технологии в организации процессов в розничной торговле. Практический маркетинг, №7 (269), 2019. – с.10-16.

30. Краснов А.С. Аспекты продвижения новых товаров в цифровой экономике. – СПб.: СПбПУ Петра Великого, 2022.

31. Краснов А.С., Краснова С.А., Драганов М. Бизнес-планирование (экономика и торговля). – СПб.: Санкт-Петербург, 2021.

32. Лавриченко Я.Б., Тинякова В.И. Вопросы разработки концепции маркетинга торгового центра в современных условиях. Научный результат. Экономические исследования. 2018. Т.4., №4. С. 3-12.

33. Леви М. и Вейтц Б.А. Основы розничной торговли. – СПб.: Питер, 1999.
34. Максимова К.А., Дудко В.Н. оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий розничной (оптовой) торговли. Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2015. №8. С.99-102.
35. Маркетинг взаимодействия: инновационные технологии. Компетентность. Экономическое измерение. Оценка эффективности: учебник / под науч. ред. Г.Л. Багиева. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2012.
36. Маркетинг России. Научно-педагогическая школа «Маркетинг взаимодействия» / под науч. ред. Г.Л. Багиева, В.Г. Шубаевой, О.У. Юлдашевой. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2022.
37. Маркетинг сотворчества и глобальные коммуникации доверия / под науч. ре. Г.Л. Багиева, О.У. Юлдашевой. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020.
38. Медведева Ю.Ю. Маркетинг сотворчества как направление инновационного развития розничной торговли. Практический маркетинг, №7 (269), 2019 – с.17-23.
39. Международный совет торговых центров (ICSC) [Электронный ресурс] // Сайт Icscom – Электрон. текстов. Режим доступа: <https://www.icsc.com/>
40. Мелентьева Н.И. Инновационные технологии продвижения товаров и услуг. В кн.: Маркетинг взаимодействия: инновационные технологии. Компетентность. Экономическое измерение. Оценка эффективности: учебник / под науч. ред. Г.Л. Багиева. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2012.- с.252 – 278.
41. Мелентьева Н.И. Маркетинг взаимодействия и межсубъектные коммуникации. В кн.: Багиев Г.Л. Маркетинг взаимодействия: учебник для ВУЗов / Г.Л. Багиев – СПб.: Астерион, 2011. – с.659-674.
42. Методика проведения исследования потребителей товаров и услуг современных торговых центров. Методические указания./ Борцова Е.Л., Астратова Г.В., Скороходова Л.А., Кальмучин Г.В. – Екатеринбург, 2007.
43. Мефферт Х. Маркетинг взаимоотношений с покупателями с научной точки зрения: современное состояние, проблемы и перспективы. В кн.: Маркетинг взаимодействия: инновационные технологии. Компетентность. Экономическое измерение. Оценка эффективности: учебник / под науч. ред. Г.Л. Багиева. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2012.-с.87-98.
44. Михайлова Е.А. Концепция и принципы дифференцированного маркетинга в розничной торговле. Маркетинг, №: (85), 2005. – с.118-124.
45. Нагапетьянц Р.Н. Маркетинг в розничной торговле. Маркетинг, №5 (90), 2006. – с.66-74.
46. Наумов В.Н. Стратегии взаимодействия с потребителями в маркетинговых системах. В кн.: Маркетинг взаимодействия: инновационные технологии. Компетентность. Экономическое измерение. Оценка эффективности: учебник / под науч. ред. Г.Л. Багиева. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2012.- с.279-346.
47. Никишкин В.В. Маркетинг розничной торговли. – М., 2004.

48. Никишкин В.В., Твердохлебова М.Д. Современные тенденции маркетинга розничных торговых предприятий. Практический маркетинг, №11 (189), 2012. – с.5-12.
49. Никишкин В.В. Маркетинг торгового центра: ориентация на потребителя. Управление каналами дистрибуции, №3, 2011, с.218-220.
50. Никишкин В.В., Цимбаев В.В. Интернет-маркетинг как инструмент в рамках концепции маркетинга отношений при взаимодействии торговых центров с покупателями. Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. 2019. Т.10. №3. С.175-192.
51. Нордфальт Й. Ритейл-маркетинг: Практики и исследования / Йенс Нордфальт; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 490 с.
52. Окольнішнікова І.Ю., Юлдашева О.У. Теоретическіе основи маркетингової концепції вовлечення споживачів во взаємодію з брендом // Научний вестник Уральської академії державної служби: політологія, економіка, соціологія, право. – Екатеринбург, 2011.
53. Окольнішнікова І.Ю. Персоналізовані комунікації в системі інтерактивного суб'єкт-суб'єктного маркетингового взаємодія з споживачами. В кн.: Маркетинг взаємодія: інноваційні технології. Компетентність. Економічне вимірювання. Оцінка ефективності: учебник / под науч. ред. Г.Л. Багієва. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2012.- с.347-374.
54. Орехов Д.Б. Методологія бізнес-моделювання підприємницької діяльності в управлінні торговою нерухомістю. Автореферат дис. На соиск. уч.ст. д.э.н., Санкт-Петербург, 2014.
55. Орехов Д.Б. Теорія і практика бізнес-моделювання торгового підприємництва: реконцепція торгових центрів. – СПб.: СПбГЭУ, 2014.
56. Орехов Д.Б. Исследование типов российских покупателей торговых центров. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2015. № 1 (91). С. 101–107.
57. Орехов, Д.Б. Потребительская ценность как феномен теории предпринимательства. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2014. - №5(89). – с.15-20.
58. Орехов, Д.Б. Бизнес-моделирование торгового центра. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. - 2014. - №6(90). – с.101-106.
59. Орехов, Д.Б. Экономическая модель торгового центра: маркетинговые аспекты. Проблемы современной экономики. – 2014. №4(52). – с. 181-184.
60. Orekhov, D.V. Empirical Research of Shopping mall attributes across consumers types. Economics and Management Research Journal of Eurasia. – 2015. - №1.- с.11-28.
61. Орехов, Д.Б. Управление жизненным циклом торговых объектов: экономическое обоснование решения о реконструкции и реконцепции

- торговых объектов. Вестник Южно-уральского государственного университета. Серия «Экономика и менеджмент». – 2015. - №1. – с.34-40.
62. Орехов, Д.Б. Управление недвижимостью как форма предпринимательской деятельности и вид интеллектуального предпринимательства. European Social Science Journal (Европейский журнал социальных наук). - 2015. - № 11. Том 1.- с.380-396.
63. Парамонова Т.Н., Красюк И.Н. Маркетинг в розничной торговле. М.: ИД ФБК Пресс, 2004.
64. Пирогов Д.Е. Укрепление формата районных торговых центров: маркетинговые стратегии инструменты. Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. Выпуск №4, 2022. – с.67-93.
65. Пирогов Д.Е., Юлдашева О.У., Конникова О.А. Цифровая революция и Data Driven маркетинг. XXV Всероссийская научно-методическая конференция заведующих кафедрами маркетинга, рекламы, связей с общественностью и смежных направлений по теме «Опыт дистанционного образования и перспективы расширения образовательных технологий в вузах» / Сборник материалов: под общ. ред. Евстафьева В. А. 2021.-с.219-226.
66. Пирогов Д.Е. Вовлеченность в локальное покупательское сообщество: природа и возможные эффекты. Маркетинг и маркетинговые исследования, №1, 2023.
67. Пирогов Д.Е. Маркетинговые стратегии укрепления формата торговых центров. Проблемы и перспективы формирования маркетинговых стратегий в условиях трансформации рынков. Материалы VII Международной научно-практической конференции, Краснодар, 17-18 ноября 2022.- Изд-во: Кубанский государственный университет, 2022. – с.103-111.
68. Пирогов Д.Е. Обоснование стратегии позиционирования торгового центра. Концептуальный феномен и технологии проектирования деловых экосистем: сборник материалов стратегической сессии, организованной кафедрой маркетинга СПбГЭУ. Санкт-Петербург, апрель 2022 / под ред. О.В. Фирсановой, О.У. Юлдашевой. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2022. – с.109-116.
69. Пирогов Д.Е. Адаптация структуры арендаторов районного торгового центра к изменяющимся потребностям локального комьюнити. Сборник тезисов выступлений Пятой международной конференции «Управление бизнесом в цифровой экономике». 18–19 марта 2022. Санкт-Петербург: СПбГУ, Экономический факультет. С.254-258.
70. Пирогов Д.Е. и др. Роль покупательской вовлеченности в локальное сообщество в предпочтении районного торгового центра перед конкурентами. Actual tasks of the effective use of modern marketing concepts in the development of the national economy. Collection of scientific articles and abstracts of the International Scientific Practical Conference. (October 25, 2022). - Т. : TSUE, 2022. (Volume 2) – p.101-111.
71. Салливан М. и Эдкок Д. Маркетинг розничной торговли. СПб. Серия Секреты успеха магазина XXI века.

72. Сейсян А. Почему торговые центры вынуждены вмешиваться в бизнес своих арендаторов // Ведомости. – 2017.
73. Соловьева Е.Н. Маркетинг торговых центров: актуальные шаги, чтобы выжить в новых реалиях. Маркетинг и маркетинговые исследования, №2, 2017. С.108-114.
74. Соловьева Е.Н. Атмосфера в ТРЦ как ключевой драйвер роста лояльности посетителей к бренду ТРЦ: стимулирование трафика и конверсии. Бренд-менеджмент, №2, 2016. – с.122-127.
75. Соловьева Ю.Н. Бенчмаркинг знаний и управление маркетинговой компетентностью. В кн.: Маркетинг взаимодействия: инновационные технологии. Компетентность. Экономическое измерение. Оценка эффективности: учебник / под науч. ред. Г.Л. Багиева. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2012- с.474-512.
76. Соловьева Ю.Н. Маркетинговая компетентность фирмы в системе маркетинга взаимодействия. В кн.: Багиев Г.Л. Маркетинг взаимодействия: учебник для ВУЗов / Г.Л. Багиев – СПб.: Астерион, 2011.- с.627-635.
77. Софина Е.А. Маркетинг микс торгового центра. Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. №9,2013, с.28-34.
78. Татаренко В.Н. Парадигма взаимодействия и маркетинг влияния. В кн.: Багиев Г.Л. Маркетинг взаимодействия: учебник для ВУЗов / Г.Л. Багиев – СПб.: Астерион, 2011.- с.605-613.
79. Токмачева, О. С. Торговые центры: подходы к определению сущности и классификации с учетом Российской специфики // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2012. – № 7(49). – С. 91-98.
80. Улановская О.Н., Хамидова О.М. Маркетинговые исследования потребителей услуг торгово-развлекательных центров. РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2019. №2. С.89-95.
81. Цимбаев В.В. Маркетинг отношений в системе формирования имиджа торговых центров. Вестник Российского экономического университета им. Плеханова, №2 (26), 2019. - с.124-133.
82. Цимбаев В.В. Формирование имиджа ТЦ в рамках двухконтурной системы маркетингового управления. Практический маркетинг. 2019. №12 (274). С.12-21.
83. Цимбаев В.В. Маркетинговые подходы к работе с контуром арендаторов торгового центра. Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т.10. №3. С.845-860.
84. Чеснокова А.В., Радина О.И. Формирование лояльности потребителей к торговым центрам как фактор рыночного развития компаний. Новочеркасск, 2015.
85. Чеснокова А.В. Формирование бренда торгового центра как инструмент стратегического маркетинга. Сервис plus. 2015. Т.9. №4. С, 35-39.
86. Штерн Л.В., Эль-Санри А.И., Кофлан Э.Т. Маркетинговые каналы. – М.: ИД Вильямс, 2002.

87. Юлдашева О.У., Шубаева В.Г., Орехов Д.Б. Методология измерения и оценки потребительской ценности: дифференциация подходов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. Выпуск №3, 2014. – с.198-210.
88. Юлдашева О.У., Фокина О.В., Семенов Р. Маркетинг покупательского опыта: исследование феномена и подход к его оценке. Человеческий капитал и профессиональное образование. №4(24). 2017. С.46-54;
89. Юлдашева О.У., Халиков Г.В, Цой А.А. Покупатель будущего, новые модели потребления и сотворчество ценности: контуры маркетинга 4.0. Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. Выпуск №2. 2018. С.90-106;
90. Юлдашева О.У. Развитие методологии маркетинга взаимодействия: когнитивный и синергетический подходы. В кн.: Багиев Г.Л. Маркетинг взаимодействия: учебник для вузов. – СПб.: Астерион, 2011.-с.651-659.
91. Яненко М.Б. Бренд-стратегии в современном ритейле. Наука и бизнес: пути развития, №8 (74), 2017.- с.48-50.
92. Ali, F. (2015) Emerging Shopping Malls in Barasat Town: A Socio-Cultural Perspective. International Journal of recent Scientific Research, Vol.6, Iss.7, pp.5229- 5233.
93. Anderson, K.C., Knight, D.K., Pookulangara, S. & Josiam, B. 2014. Influence of hedonic and utilitarian motivations on retailer loyalty and purchase intention: A face book perspective. Journal of Retailing and Consumer Services, 21(5):773-779.
94. Anku, E.K. & Ahorbo, G.K. 2017. Conflict between supermarkets and wet-markets in Ghana: early warning signals and preventive policy recommendations. International Journal of Business and Social Research, 7(10):1-17.
95. Anning-Dorson, T., Kastner, A. & Mahmoud, M. 2013. Investigation into mall visitation motivation and demographic idiosyncrasies in Ghana. Management Science Letters, 3(2):367-384.
96. Anning-Dorson T. Customer involvement capability and service firm performance: The mediating role of innovation, Journal of Business Research, Volume 86, May 2018, P. 269-280.
97. Aggarwal C.C., Reddy C.K. (2013) Data Clustering: Algorithms and Applications, Chapman & Hall / CRC.
98. Algesheimer, R., Dholakia, U. M., Herrman A. The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs // Journal of Marketing. 2005. №69 (July). pp. 19-34.
99. Anderson, C. (2015). Creating a Data-Driven Organization: O'Reilly Media.

100. Andrada M.F. et al. A Facilities Planning Approach on Tenant Mix and Positioning of a Community Shopping Mall // IEOM Society International, 2020. pp. 1732–1740;
101. Babin, B., Darden, W., Griffin, M., 1994. Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research* 20, 644–656.
102. Bagozzi, R. P. & U. M. Dholakia. Antecedents and Purchase Consequences of Customer Participation in Small Group Brand Communities // *International Journal of Research in Marketing*. 2006. 23. 45-61.
103. Bakirtas, H., Bakirtas, I. & Cetin, M.A. 2015. Effects of utilitarian and hedonic shopping value and consumer satisfaction on consumer behavioral intentions. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 15(1):91-98
104. Bitner M.J., Faranda W.T., Hubbert A.R., Zeithaml V.A. (1997) Customer contributions and roles in service delivery, *International Journal of Service Industry Management*, Volume: 8, Issue: 3, Pages: 193-205;
105. Bloch, P., Bruce, G., 1984. The leisure experience and consumer products: an investigation of underlying satisfactions. *Journal of Leisure Research* 16, 74–88.
106. Brown S. How to build a data driven company? Sloan School of Management, Sept. 24, 2020. <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/how-to-build-a-data-driven-company>
107. Caliskan, E. B. (2010). Acoustical Evaluation of Shopping Mall Typology. A thesis submitted to The Graduate School of Natural and Applied Sciences of Made East Technical University. September, 2010.
108. Carlson, H.J. (1991), "THE ROLE OF THE SHOPPING CENTRE IN US RETAILING", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 19 No. 6. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002951>
109. Carpenter, J.M. & Moore, M. 2009. Utilitarian and hedonic shopping value in the US discount sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(1):68-74.
110. Che Wel Ch., Bojei J. Determining Relationship Marketing Instruments // *IUP Journal of Marketing Management*. – 2009. – № 3. – p. 25-41.
111. Chukwuemeka O. I, Olajumoke M. A, Hilary I. O, Nkolika J. P & Moses E. E. (2020). Patronage as a Determinant of Rental Values of Shopping Malls: A Case of Ibadan, Nigeria. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*.
112. Davenport, T. H. (2013). Analytics 3.0. *Harvard Business Review*(December)
113. De Saulles M. What exactly means data Driven Organization? *CIO*, October 28, 2018. <https://www.cio.com/article/3449117/what-exactly-is-a-data-driven-organization.html>
114. Dohmen B. How to boost shopping malls: it's about engagement, not entertainment. 04.11.2019. URL: <https://blooloop.com/> (дата обращения: 01.12.2022)

115. Dubihlela, D., Dubihlela, J. (2014) Attributes of Shopping Mall Image, Customer Satisfaction and Mall Patronage for Selected Shopping Malls in Southern Gauteng, South Africa. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol.6, No.8, pp.682-689.
116. Eppli M and Benjamin J.D. The Evolution of Shopping Center Research: A Review and Analysis. *Journal of Real Estate Research*, Vol. 9, No. 1 (Winter 1994): 5-32.
117. Eun-Ju, L. & Overby, J.W. 2004. Creating value for online shoppers: Implications for satisfaction and loyalty. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*,17:54-67
118. Fatima, H., Rasheed, M. (2012) Determining the Factors Affecting Consumer Loyalty Towards Shopping Malls. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*, Vol.1(4), pp.134-140..
119. Farrag, D., El-Sayed, I., Belk, R. (2010) Mall Shopping Motives and Activities: A Multimethod Approach. *Journal of International Consumer Marketing*, No.2, pp.95- 115.
120. Fatowore, O. E. (2008). *PRIME SHOPPING CENTER, ENUGU*. Enugu: Department of Architecture, University of Nigeria, Enugu Campus.
121. Five facts: How customer analytics boosts corporate performance. July 01, 2014. McKinsey, <https://www.mckinsey.com/>
122. Fournier, S., McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Sensiper, S. *Building brand community on the Harley-Davidson posse ride*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2000;
123. Franks, Bill. (2014). *The Analytics Culture The Analytics Revolution*: Wiley.
124. Frasquet, M., Gil, I., & Molla, A. (2001). Shopping-centre selection modelling: a segmentation approach. *The international review of retail, distribution and consumer research*. 11(1). Pp. 23-38.
125. Fornell, C., Larcker, D.F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1):39-50.
126. Gay, L., Mills, G. & Airasian, P. 2012. *Educational research: Competencies for analysis and applications*. 10th ed. New Jersey: Pearson Education
127. Gan G., Ma C., Wu J. (2007) *Data Clustering: Theory, Algorithms, and Applications*, SIAM Series.
128. Gilboa, S., & Vilnai-Yavetz, I. (2013). Shop until you drop? An exploratory analysis of mall experiences. *European Journal of Marketing*. 47(1/2). Pp. 239-259.
129. Gordon S., Linoff M., Berry J.A. *Data Mining Techniques for Marketing, Sales, and Customer Relationship*, Wiley, 2011.
130. Goel, B., Dewan, B. (2011) Factors Affecting Consumer Preferences of Shopping at Organised Retail Stores in Punjab. *Journal of Engineering, Science and Management Education*, Vol.4, pp.44-49.

131. Glaser M. All You Should Know About the Concept of Tenant Mix. Tenant Representation. [Электронный ресурс]. URL: <https://tenantscience.com/know-concept-tenant-mix/>
132. Huff D.L. A Probabilistic Analysis of Shopping Center Trade Areas // Land Economics 39; 1963. P. 81-90.
133. Hameli K. The role of shopping malls in consumer's life: a pilot study with Kosovar consumer, Conference "Knowledge Based Society as a Strategy for Faster Economic Growth", November, 2017, Prishtina, Kosovo.- pp.503-522.
134. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. 2019. Multivariate data analysis. 8th ed. Place: Cengage.
135. Heffner, K., & Twardzik, M. (2015). The Impact of Shopping Centers in Rural Areas and Small Towns in the Outer Metropolitan Zone (The Example of the Silesian). European Countryside, 2, p.87-100.
136. Holbrook, M., Corfman, K., 1985. Quality and value in the consumption experience: phaedrus rides again. In: Jacoby, J., Olson, J. (Eds.), Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise, pp. 31–57.
137. Holt D. How Consumers Consume: A typology of consumption Practices // Journal of Consumer Research. 1995. 22 (June) 1-16; Boorstin, D. The Americans: The democratic Experience. NY: Vintage, 1974.
138. Hubbert, A.R. (1995), "Customer co-creation of service outcomes: effects of locus of causality attributions", unpublished doctoral dissertation, Arizona State University;
139. Johnson, B. & Christensen, L. 2014. Educational research: quantitative, qualitative and mixed approaches. 5th ed. California: Sage publications
140. Johonson J. et.al. (2022). The emergence of shopping malls and the new market culture in AWKA Metropolis. <https://www.researchgate.net/publication/359413807>
141. Juwaheer, T.D., Pudaruth, S. & Ramdin, P.2013. Enhancing customer shopping experience in malls of emerging countries: the "Mauritius" experience. World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 9(2/3):178-190.
142. Kang, J., Kim, Y., Tuan, W. (1996) Motivational Factors of Mall Shoppers: Effects of Ethnicity and Age. Journal of Shopping Center Research (JSCR), Vol.3, Iss.1, pp.7- 31.
143. Keng, C.J., Huang, T.L., Zheng, L.J. & Hsu, M.K. 2007. Modelling service encounters and customer experiential value in retailing: an empirical investigation of shopping mall customers in Taiwan. International Journal of Service Industry Management, 18(4):349-367.
144. Kesari, B. & Atulkar, S. 2016. Satisfaction of mall shoppers: a study on perceived utilitarian and hedonic shopping values. Journal of Retailing and Consumer services, 31(1):22-31.
145. Khare, A. (2011) Mall Shopping Behaviour of Indian Small Town Consumers. Journal of Retailing and Consumer Services, pp.110-118.

146. Khare, A., Ahtani, D., & Khattar, M. (2014). Influence of price perception and shopping motives on Indian consumers' attitude towards retailer promotions in malls. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 26(2). Pp. 272-295.
147. Kim, P. Advertisers Face TV Reality // Forrester Research Trends, April 14, 2006;
148. Kingston, B. (1994). *Basket, bag, and trolley: a history of shopping in Australia*. Melbourne, Australia: Oxford University Press.
149. Korczak J. et al. (2019) An approach to customer community discovery. *Proceedings of the Federated Conference on DOI: 10.15439/2019F308 Computer Science and Information Systems* pp. 675–683.
150. Kumar, A., Thakur, Y. (2014) A Study of Key Factor Affecting Customer Relationship 522 Toward Shopping Mall. *International Journal of Business Quantitative Economics and Applied Management Research*, Vol.1, Iss.4, ISSN2349-5677, pp.118-127.
151. Khare, A. 2011. Influence of hedonic and utilitarian values in determining attitude towards malls: a case of Indian small city consumers. *Journal of Retail & Leisure Property*, 9(5):429-442.
152. Lee, J.S. & Min, C.K. 2013. Examining the role of multidimensional value in convention attendee behavior. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 37(3):402-425.
153. Lovelock, C. H. and Young, R. F. (1979), "Look to consumers to increase productivity", *Harvard Business Review*, Vol. 57, Summer, pp. 9-20;
154. Massicotte, M. C., Michon, R., Chebat, J. C., Sirgy, M. J., & Borges, A. (2011). Effects of mall atmosphere on mall evaluation: Teenage versus adult shoppers. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 18(1). Pp.74-80.
155. McAlexander, J.H., Schouten J.W., & Koenig H.F. *Building Brand Community // Journal of Marketing*. 2002. 66(1), 38-54.
156. Muniz, A. M. Jr., & O'Guinn T. C. *Brand Community // Journal of Consumer Research*. 2001. 27(4), 412-432.
157. Nail, J. What's the Buzz on Word-of-Mouth Marketing? Forrester Research Trends, May 3, 2005;
158. Nazari, M., Hesari, P. (2012) Role of Shopping Malls in Changing Consumers' Behavior: Case Study of Low Involvement Products in Hyper Star Mall as the Biggest Shopping Mall in Tehran. *International Journal of Business and Managements Studies*, 1(2), pp.281-291.
159. Neuman, W.L. 2014. *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. 7th ed. Essex: Pearson.
160. Pine, B. J. & Gilmore, J. H. 1999. *Experience economy: Work is theater and every business a stage*. Boston: Harvard Business School.
161. Phiri, M.A. & Mcwabe, T. 2013. Customers' expectations and perceptions of service quality: the case of Pick n Pay supermarket stores in Pietermaritzburg area, South Africa. *International Journal of Research in Social Sciences*, 3(1):96-104.

162. Prashar, S., Singh, H., Parsad, C. & Vija, S.T. 2017. Predicting Indian shoppers' malls loyalty behaviour. *The Journal for Decision Makers*, 42(4):234–250.
163. Obiadi, Bons N. and Nzewi N. U. (2018). The architecture of the urban fronts, the case of urban experience and pressure on the infrastructure. *Mgbakoigba: Journal of African Studies*. Vol7, No2(2018).
164. Rahimi .A. & Khazaei .F. (2018). Designing Shopping Centers: The Position of Social Interactions. *Journal of History Culture and Art Research*, , 7(2), 239-248.
165. Ruiz, F. (1999). Image of suburban shopping malls and two-stage versus uni-equational modelling of the retail trade attraction: an empirical application. *European Journal of Marketing*. Vol. 33 Nos 5/6. Pp. 512-30.
166. Schmitt B. H. *Experiential Marketing*, New York, The Free Press, 1999.
167. Schmitt B. H. *Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights, Foundations and Trends in Marketing*, 2011, No. 5 (2), pp. 55–112.
168. Schmitt, E. Five Predictions for the Future of Direct Marketing, *Forrester Research Trends*, February 16, 2006.
169. Sherry, J., McGrath, M., Levy, S., 1993. The dark side of the gift. *Journal of Business Research* 28, 225–245.
170. Siphon, M. (2016). Determining consumers' reasons for visiting shopping. "Innovative Marketing.
171. Singh, H., Prashar, K. (2014) Anatomy of Shopping Experience for Malls in Mumbai: A Confirmatory Factor Analysis Approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, pp.220-228.
172. Sharma, Sh. (2012) Customer Attitude Towards Shopping Malls in Mumbai. *International Journal of Trade and Commerce*, Vol.1, No.2, pp.269-280.
173. Slater, S. F. (1997). Developing a customer value-based theory of the firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 162–167.
174. Subelj L., Bajec M. Group detection in complex networks: An algorithm and comparison of the state of the art, *Physica A: statistical Mechanics and its Applications*, 2014, 397, pp. 144-156.
175. Terblanche, N.S. (1999). The perceived benefits derived from visits to a super regional shopping centre: an exploratory study. *South Africa Journal of Business Management*. Vol. 30 No. 4. Pp. 141-6.
176. Tradehelp. Классификация ТРЦ на основе Urban Land Institute (ULI). TradeHelp. [Электронный ресурс]. URL: <https://trade-help.com/torgovie-tehnologii/classificationsc.html>
177. Teik, D., Hao, G., Juniaty, I., Jhet, J., Rick, L., Gullantheivello, S. (2015) Investigation of Mall Atmosphere in Experiential Shopping During Holiday Season: A Case of Malaysian Shopping Malls. *International Review of Business Research Papers*, Vol.11, No.1, pp.133-146.
178. Wall, A. (2005). *Victor Gruen: from urban shop to newcity*. Barcelona: Actar.
179. What is the internet-of-behaviour job and why is it the future? Vector (consulting company). <https://www.vectoritcgroup.com/en/tech-magazine-en/>

180. Widiyani (2018). Shopping Behaviour in Malls. Technische Universiteit Eindhoven.
181. Witten I.H. et al. Data Mining: Practical machine learning tools and techniques. Morgan Kaufmann, 2016.
182. Wong, G., Yu, L. and Yuan, L. (2001). SCATTR: an instrument for measuring shopping centre attractiveness. International Journal of Retail & Distribution Management. Vol.29 No.2.Pp.76-86.
183. Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (1996), Services Marketing, McGraw-Hill, New York, NY.
184. Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1990), Delivering Quality Service: Perceptions and Expectations, Free Press, New York, NY.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А1 – Матрица фактического распределения торговых точек по целевым аудиториям ТЦ Май

Арендаторы		Подростки (до 18)	Молодые (18–25) девушки	Молодые (18–25) парни	Взрослые (26–45) женщины	Взрослые (26–45) мужчины	Зрелые (46+) женщины	Зрелые (46+) мужчины	
Товары	Универсальные	Супермаркет	1	1	1	1	1	1	
		Одежда и обувь	1	0	0	1	0	1	0
		Кожгалантерея и аксессуары	1	1	1	1	0	1	1
		Товары для дома	0	0	0	1	0	0	1
		Бытовая техника	1	1	1	1	1	1	1
	Специализированные	Косметика, товары для красоты и здоровья	1	1	0	1	0	1	1
		Детские товары	0	1	1	1	1	1	1
		Товары для спорта и отдыха	0	0	0	1	1	1	1
		Ювелирный магазин, украшения	0	0	0	1	0	1	0
		Прочее (книги, остров и т.д.)	1	1	1	1	1	1	1
Услуги и сервисы	Универсальные	HoReCa (услуги общественного питания)	1	0	0	1	1	1	1
		Сервис / импульс / услуги (аптека, ремонт, химчистка, банкомат, терминал и т.д.)	0	1	1	1	1	1	0
	Специализированные	Развлечения / курсы (для взрослых)	1	1	1	0	0	0	0
		Развлечения / курсы (для детей)	1	1	1	1	1	1	1
		Фитнес и Спорт	1	1	0	1	1	1	1
		Красота	1	1	1	1	1	1	0

Приложение А3 – Data-матрица распределения торговых точек по целевым аудиториям для текущих участников локального сообщества ТЦ Май (экстремальный уровень)

Арендаторы		Подростки (до 18)	Молодые (18–25) девушки	Молодые (18–25) парни	Взрослые (26–45) женщины	Взрослые (26–45) мужчины	Зрелые (46+) женщины	Зрелые (46+) мужчины
Товары	Универсальные	Супермаркет	0	0	0	0	0	0
		Одежда и обувь	0	0	0	1	0	0
		Кожгалантерея и аксессуары	0	0	0	0	0	0
		Товары для дома	1	1	1	1	1	1
		Бытовая техника	1	1	1	1	1	1
	Специализированные	Косметика, товары для красоты и здоровья	0	0	0	0	0	0
		Детские товары	0	0	0	1	0	0
		Товары для спорта и отдыха	0	0	0	0	0	0
		Ювелирный магазин, украшения	0	0	0	0	0	0
		Прочее (книги, остров и т.д.)	1	0	1	1	0	1
Услуги и сервисы	Универсальные	HoReCa (услуги общественного питания)	0	0	0	0	0	0
		Сервис / импульс / услуги (аптека, ремонт, химчистка, банкомат, терминал и т.д.)	0	0	0	0	0	0
	Специализированные	Развлечения / курсы (для взрослых)	1	1	1	1	0	1
		Развлечения / курсы (для детей)	0	0	0	0	0	0
		Фитнес и Спорт	0	0	0	0	0	0
		Красота	0	0	0	0	0	0

Приложение А4 – Data-матрица распределения торговых точек по целевым аудиториям для текущих участников локального сообщества ТЦ Май (стандартный уровень)

Арендаторы		Подростки (до 18)	Молодые (18–25) девушки	Молодые (18–25) парни	Взрослые (26–45) женщины	Взрослые (26–45) мужчины	Зрелые (46+) женщины	Зрелые (46+) мужчины	
Товары	Универсальные	Супермаркет	1	1	1	1	0	1	0
		Одежда и обувь	1	1	1	1	1	1	0
		Кожгалантерея и аксессуары	1	1	1	1	0	1	0
		Товары для дома	1	1	1	1	1	1	1
		Бытовая техника	1	1	1	1	1	1	1
	Специализированные	Косметика, товары для красоты и здоровья	0	0	0	0	0	0	0
		Детские товары	1	1	1	1	0	1	0
		Товары для спорта и отдыха	1	0	1	1	0	1	0
		Ювелирный магазин, украшения	0	0	0	0	0	0	0
		Прочее (книги, остров и т.д.)	1	1	1	1	1	1	0
Услуги и сервисы	Универсальные	HoReCa (услуги общественного питания)	0	0	0	0	0	0	0
		Сервис / импульс / услуги (аптека, ремонт, химчистка, банкомат, терминал и т.д.)	1	0	1	1	0	1	0
	Специализированные	Развлечения / курсы (для взрослых)	1	1	1	1	1	1	1
		Развлечения / курсы (для детей)	0	0	0	0	0	0	0
		Фитнес и Спорт	1	1	1	1	0	1	0
		Красота	0	0	0	0	0	0	0

Приложение А5 – Data-матрица распределения торговых точек по целевым аудиториям для текущих участников локального сообщества ТЦ Май (базовый уровень)

Арендаторы		Подростки (до 18)	Молодые (18–25) девушки	Молодые (18–25) парни	Взрослые (26–45) женщины	Взрослые (26–45) мужчины	Зрелые (46+) женщины	Зрелые (46+) мужчины	
Товары	Универсальные	Супермаркет	1	1	1	1	1	1	
		Одежда и обувь	1	1	1	1	1	1	
		Кожгалантерея и аксессуары	1	1	1	1	1	1	
		Товары для дома	1	1	1	1	1	1	
		Бытовая техника	1	1	1	1	1	1	
	Специализированные	Косметика, товары для красоты и здоровья	1	0	1	1	0	1	0
		Детские товары	1	1	1	1	1	1	1
		Товары для спорта и отдыха	1	1	1	1	1	1	1
		Ювелирный магазин, украшения	1	0	0	1	0	1	0
		Прочее (книги, остров и т.д.)	1	1	1	1	1	1	1
Услуги и сервисы	Универсальные	HoReCa (услуги общественного питания)	0	0	0	0	0	0	
		Сервис / импульс / услуги (аптека, ремонт, химчистка, банкомат, терминал и т.д.)	1	1	1	1	1	1	1
	Специализированные	Развлечения / курсы (для взрослых)	1	1	1	1	1	1	1
		Развлечения / курсы (для детей)	1	0	0	1	0	1	0
		Фитнес и Спорт	1	1	1	1	1	1	1
		Красота	0	0	0	0	0	0	0

Приложение А6 – Data-матрица распределения торговых точек по целевым аудиториям для текущих участников локального сообщества ТЦ Май (результатирующая)

Арендаторы		Подростки (до 18)	Молодые (18–25) девушки	Молодые (18–25) парни	Взрослые (26–45) женщины	Взрослые (26–45) мужчины	Зрелые (46+) женщины	Зрелые (46+) мужчины	
Товары	Универсальные	Супермаркет	2	2	2	2	1	2	1
		Одежда и обувь	2	2	2	3	2	2	1
		Кожгалантерея и аксессуары	2	2	2	2	1	2	1
		Товары для дома	3	3	3	3	3	3	3
		Бытовая техника	3	3	3	3	3	3	3
	Специализированные	Косметика, товары для красоты и здоровья	1	0	1	1	0	1	0
		Детские товары	2	2	2	3	1	2	1
		Товары для спорта и отдыха	2	1	2	2	1	2	1
		Ювелирный магазин, украшения	1	0	0	1	0	1	0
		Прочее (книги, остров и т.д.)	3	2	3	3	2	3	1
Услуги и сервисы	Универсальные	HoReCa (услуги общественного питания)	0	0	0	0	0	0	0
		Сервис / импульс / услуги (аптека, ремонт, химчистка, банкомат, терминал и т.д.)	2	1	2	2	1	2	1
	Специализированные	Развлечения / курсы (для взрослых)	3	3	3	3	2	3	2
		Развлечения / курсы (для детей)	1	0	0	1	0	1	0
		Фитнес и Спорт	2	2	2	2	1	2	1
		Красота	0	0	0	0	0	0	0

Приложение А7 – Data-матрица распределения торговых точек по целевым аудиториям для потенциальных участников локального сообщества ТЦ Май (экстремальный уровень)

Арендаторы		Подростки (до 18)	Молодые (18–25) девушки	Молодые (18–25) парни	Взрослые (26–45) женщины	Взрослые (26–45) мужчины	Зрелые (46+) женщины	Зрелые (46+) мужчины	
Товары	Универсальные	Супермаркет	0	0	0	0	0	0	
		Одежда и обувь	0	0	1	1	0	0	
		Кожгалантерея и аксессуары	0	0	0	0	0	0	
		Товары для дома	1	1	1	1	1	0	1
		Бытовая техника	1	1	1	1	1	1	1
	Специализированные	Косметика, товары для красоты и здоровья	0	0	0	0	0	0	0
		Детские товары	0	0	1	1	0	0	0
		Товары для спорта и отдыха	0	0	0	0	0	0	0
		Ювелирный магазин, украшения	0	0	0	0	0	0	0
		Прочее (книги, остров и т.д.)	1	0	1	1	0	0	1
Услуги и сервисы	Универсальные	HoReCa (услуги общественного питания)	0	0	0	0	0	0	
		Сервис / импульс / услуги (аптека, ремонт, химчистка, банкомат, терминал и т.д.)	0	0	0	0	0	0	0
	Специализированные	Развлечения / курсы (для взрослых)	1	0	1	1	1	0	1
		Развлечения / курсы (для детей)	0	0	0	0	0	0	0
		Фитнес и Спорт	0	0	0	1	0	0	0
		Красота	0	0	0	0	0	0	0

Приложение А8 – Data-матрица распределения торговых точек по целевым аудиториям для потенциальных участников локального сообщества ТЦ Май (стандартный уровень)

Арендаторы		Подростки (до 18)	Молодые (18–25) девушки	Молодые (18–25) парни	Взрослые (26–45) женщины	Взрослые (26–45) мужчины	Зрелые (46+) женщины	Зрелые (46+) мужчины	
Товары	Универсальные	Супермаркет	0	1	1	1	0	0	1
		Одежда и обувь	1	1	1	1	1	0	1
		Кожгалантерея и аксессуары	0	1	1	1	0	0	1
		Товары для дома	1	1	1	1	1	1	1
		Бытовая техника	1	1	1	1	1	1	1
	Специализированные	Косметика, товары для красоты и здоровья	0	0	0	0	0	0	0
		Детские товары	1	1	1	1	1	0	1
		Товары для спорта и отдыха	0	0	1	1	0	0	0
		Ювелирный магазин, украшения	0	0	0	0	0	0	0
		Прочее (книги, остров и т.д.)	1	1	1	1	1	1	1
Услуги и сервисы	Универсальные	HoReCa (услуги общественного питания)	0	0	0	0	0	0	0
		Сервис / импульс / услуги (аптека, ремонт, химчистка, банкомат, терминал и т.д.)	1	0	1	1	0	0	1
	Специализированные	Развлечения / курсы (для взрослых)	1	1	1	1	1	1	1
		Развлечения / курсы (для детей)	0	0	0	0	0	0	0
		Фитнес и Спорт	1	0	1	1	1	0	1
		Красота	0	0	0	0	0	0	0

Приложение А9 – Data-матрица распределения торговых точек по целевым аудиториям для потенциальных участников локального сообщества ТЦ Май (базовый уровень)

Арендаторы		Подростки (до 18)	Молодые (18–25) девушки	Молодые (18–25) парни	Взрослые (26–45) женщины	Взрослые (26–45) мужчины	Зрелые (46+) женщины	Зрелые (46+) мужчины	
Товары	Универсальные	Супермаркет	1	1	1	1	1	0	1
		Одежда и обувь	1	1	1	1	1	1	1
		Кожгалантерея и аксессуары	1	1	1	1	1	0	1
		Товары для дома	1	1	1	1	1	1	1
		Бытовая техника	1	1	1	1	1	1	1
	Специализированные	Косметика, товары для красоты и здоровья	0	0	1	1	0	0	1
		Детские товары	1	1	1	1	1	1	1
		Товары для спорта и отдыха	1	1	1	1	1	0	1
		Ювелирный магазин, украшения	0	0	1	1	0	0	0
		Прочее (книги, остров и т.д.)	1	1	1	1	1	1	1
Услуги и сервисы	Универсальные	HoReCa (услуги общественного питания)	0	0	0	0	0	0	0
		Сервис / импульс / услуги (аптека, ремонт, химчистка, банкомат, терминал и т.д.)	1	1	1	1	1	1	1
	Специализированные	Развлечения / курсы (для взрослых)	1	1	1	1	1	1	1
		Развлечения / курсы (для детей)	1	0	1	1	0	0	1
		Фитнес и Спорт	1	1	1	1	1	1	1
		Красота	0	0	0	0	0	0	0

Приложение А10 – Data-матрица распределения торговых точек по целевым аудиториям для потенциальных участников локального сообщества ТЦ Май (результатирующая)

Арендаторы		Подростки (до 18)	Молодые (18–25) девушки	Молодые (18–25) парни	Взрослые (26–45) женщины	Взрослые (26–45) мужчины	Зрелые (46+) женщины	Зрелые (46+) мужчины	
Товары	Универсальные	Супермаркет	1	2	2	2	1	0	2
		Одежда и обувь	2	2	3	3	2	1	2
		Кожгалантерея и аксессуары	1	2	2	2	1	0	2
		Товары для дома	3	3	3	3	3	2	3
		Бытовая техника	3	3	3	3	3	3	3
	Специализированные	Косметика, товары для красоты и здоровья	0	0	1	1	0	0	1
		Детские товары	2	2	3	3	2	1	2
		Товары для спорта и отдыха	1	1	2	2	1	0	1
		Ювелирный магазин, украшения	0	0	1	1	0	0	0
		Прочее (книги, остров и т.д.)	3	2	3	3	2	2	3
Услуги и сервисы	Универсальные	HoReCa (услуги общественного питания)	0	0	0	0	0	0	0
		Сервис / импульс / услуги (аптека, ремонт, химчистка, банкомат, терминал и т.д.)	2	1	2	2	1	1	2
	Специализированные	Развлечения / курсы (для взрослых)	3	2	3	3	3	2	3
		Развлечения / курсы (для детей)	1	0	1	1	0	0	1
		Фитнес и Спорт	2	1	2	3	2	1	2
		Красота	0	0	0	0	0	0	0

Приложение А12 – Data-матрица распределения торговых точек по целевым аудиториям для текущих участников локального сообщества ТЦ Август (экстремальный уровень)

Арендаторы		Подростки (до 18)	Молодые (18–25) девушки	Молодые (18–25) парни	Взрослые (26–45) женщины	Взрослые (26–45) мужчины	Зрелые (46+) женщины	Зрелые (46+) мужчины	
Товары	Универсальные	Супермаркет	0	0	0	0	0	0	
		Одежда и обувь	1	0	0	0	0	0	
		Кожгалантерея и аксессуары	0	0	0	0	0	0	
		Товары для дома	1	1	1	1	1	1	
		Бытовая техника	1	1	1	1	1	1	
	Специализированные	Косметика, товары для красоты и здоровья	0	0	0	0	0	0	
		Детские товары	0	0	0	0	0	0	
		Товары для спорта и отдыха	0	0	0	0	0	0	
		Ювелирный магазин, украшения	0	0	0	0	0	0	
		Прочее (книги, остров и т.д.)	1	1	0	1	0	1	0
Услуги и сервисы	Универсальные	HoReCa (услуги общественного питания)	0	0	0	0	0	0	
		Сервис / импульс / услуги (аптека, ремонт, химчистка, банкомат, терминал и т.д.)	0	0	0	0	0	0	
	Специализированные	Развлечения / курсы (для взрослых)	1	1	1	1	0	1	0
		Развлечения / курсы (для детей)	0	0	0	0	0	0	0
		Фитнес и Спорт	0	0	0	0	0	0	0
		Красота	0	0	0	0	0	0	0

Приложение А13 – Data-матрица распределения торговых точек по целевым аудиториям для текущих участников локального сообщества ТЦ Август (стандартный уровень)

Арендаторы		Подростки (до 18)	Молодые (18–25) девушки	Молодые (18–25) парни	Взрослые (26–45) женщины	Взрослые (26–45) мужчины	Зрелые (46+) женщины	Зрелые (46+) мужчины	
Товары	Универсальные	Супермаркет	1	1	1	1	0	1	0
		Одежда и обувь	1	1	1	1	0	1	0
		Кожгалантерея и аксессуары	1	1	1	1	0	1	0
		Товары для дома	1	1	1	1	1	1	1
		Бытовая техника	1	1	1	1	1	1	1
	Специализированные	Косметика, товары для красоты и здоровья	0	0	0	0	0	0	0
		Детские товары	1	1	1	1	0	1	0
		Товары для спорта и отдыха	1	1	0	1	0	0	0
		Ювелирный магазин, украшения	0	0	0	0	0	0	0
		Прочее (книги, остров и т.д.)	1	1	1	1	1	1	0
Услуги и сервисы	Универсальные	HoReCa (услуги общественного питания)	0	0	0	0	0	0	0
		Сервис / импульс / услуги (аптека, ремонт, химчистка, банкомат, терминал и т.д.)	1	1	1	1	0	1	0
	Специализированные	Развлечения / курсы (для взрослых)	1	1	1	1	1	1	1
		Развлечения / курсы (для детей)	0	0	0	0	0	0	0
		Фитнес и Спорт	1	1	1	1	0	1	0
		Красота	0	0	0	0	0	0	0

Приложение А14 – Data-матрица распределения торговых точек по целевым аудиториям для текущих участников локального сообщества ТЦ Август (базовый уровень)

Арендаторы		Подростки (до 18)	Молодые (18–25) девушки	Молодые (18–25) парни	Взрослые (26–45) женщины	Взрослые (26–45) мужчины	Зрелые (46+) женщины	Зрелые (46+) мужчины	
Товары	Универсальные	Супермаркет	1	1	1	1	1	1	
		Одежда и обувь	1	1	1	1	1	1	
		Кожгалантерея и аксессуары	1	1	1	1	1	1	
		Товары для дома	1	1	1	1	1	1	
		Бытовая техника	1	1	1	1	1	1	
	Специализированные	Косметика, товары для красоты и здоровья	1	1	1	1	0	1	0
		Детские товары	1	1	1	1	1	1	1
		Товары для спорта и отдыха	1	1	1	1	1	1	0
		Ювелирный магазин, украшения	1	1	0	1	0	1	0
		Прочее (книги, остров и т.д.)	1	1	1	1	1	1	1
Услуги и сервисы	Универсальные	HoReCa (услуги общественного питания)	0	0	0	0	0	0	
		Сервис / импульс / услуги (аптека, ремонт, химчистка, банкомат, терминал и т.д.)	1	1	1	1	1	1	1
	Специализированные	Развлечения / курсы (для взрослых)	1	1	1	1	1	1	1
		Развлечения / курсы (для детей)	1	1	0	1	0	1	0
		Фитнес и Спорт	1	1	1	1	1	1	1
		Красота	0	0	0	0	0	0	0

Приложение А15 – Data-матрица распределения торговых точек по целевым аудиториям для текущих участников локального сообщества ТЦ Август (результатирующая)

Арендаторы		Подростки (до 18)	Молодые (18–25) девушки	Молодые (18–25) парни	Взрослые (26–45) женщины	Взрослые (26–45) мужчины	Зрелые (46+) женщины	Зрелые (46+) мужчины	
Товары	Универсальные	Супермаркет	2	2	2	2	1	2	1
		Одежда и обувь	3	2	2	2	1	2	1
		Кожгалантерея и аксессуары	2	2	2	2	1	2	1
		Товары для дома	3	3	3	3	3	3	3
		Бытовая техника	3	3	3	3	3	3	3
	Специализированные	Косметика, товары для красоты и здоровья	1	1	1	1	0	1	0
		Детские товары	2	2	2	2	1	2	1
		Товары для спорта и отдыха	2	2	1	2	1	1	0
		Ювелирный магазин, украшения	1	1	0	1	0	1	0
		Прочее (книги, остров и т.д.)	3	3	2	3	2	3	1
Услуги и сервисы	Универсальные	HoReCa (услуги общественного питания)	0	0	0	0	0	0	0
		Сервис / импульс / услуги (аптека, ремонт, химчистка, банкомат, терминал и т.д.)	2	2	2	2	1	2	1
	Специализированные	Развлечения / курсы (для взрослых)	3	3	3	3	2	3	2
		Развлечения / курсы (для детей)	1	1	0	1	0	1	0
		Фитнес и Спорт	2	2	2	2	1	2	1
		Красота	0	0	0	0	0	0	0

Приложение А16 – Data-матрица распределения торговых точек по целевым аудиториям для потенциальных участников локального сообщества ТЦ Август (экстремальный уровень)

Арендаторы		Подростки (до 18)	Молодые (18–25) девушки	Молодые (18–25) парни	Взрослые (26–45) женщины	Взрослые (26–45) мужчины	Зрелые (46+) женщины	Зрелые (46+) мужчины
Товары	Универсальные	Супермаркет	0	0	0	0	0	0
		Одежда и обувь	0	0	0	0	0	0
		Кожгалантерея и аксессуары	0	0	0	0	0	0
		Товары для дома	1	1	1	1	1	1
		Бытовая техника	1	1	1	1	1	1
	Специализированные	Косметика, товары для красоты и здоровья	0	0	0	0	0	0
		Детские товары	0	0	0	0	0	0
		Товары для спорта и отдыха	0	0	0	0	0	0
		Ювелирный магазин, украшения	0	0	0	0	0	0
		Прочее (книги, остров и т.д.)	1	0	0	0	0	0
Услуги и сервисы	Универсальные	HoReCa (услуги общественного питания)	0	0	0	0	0	0
		Сервис / импульс / услуги (аптека, ремонт, химчистка, банкомат, терминал и т.д.)	0	0	0	0	0	0
	Специализированные	Развлечения / курсы (для взрослых)	1	1	1	1	1	1
		Развлечения / курсы (для детей)	0	0	0	0	0	0
		Фитнес и Спорт	0	0	0	0	0	0
		Красота	0	0	0	0	0	0

Приложение А17 – Data-матрица распределения торговых точек по целевым аудиториям для потенциальных участников локального сообщества ТЦ Август (стандартный уровень)

Арендаторы		Подростки (до 18)	Молодые (18–25) девушки	Молодые (18–25) парни	Взрослые (26–45) женщины	Взрослые (26–45) мужчины	Зрелые (46+) женщины	Зрелые (46+) мужчины
Товары	Универсальные	Супермаркет	1	1	1	1	0	0
		Одежда и обувь	1	1	1	1	1	1
		Кожгалантерея и аксессуары	1	1	1	1	0	0
		Товары для дома	1	1	1	1	1	1
		Бытовая техника	1	1	1	1	1	1
	Специализированные	Косметика, товары для красоты и здоровья	0	0	0	0	0	0
		Детские товары	1	1	1	1	1	0
		Товары для спорта и отдыха	1	1	1	0	0	0
		Ювелирный магазин, украшения	0	0	0	0	0	0
		Прочее (книги, остров и т.д.)	1	1	1	1	1	1
Услуги и сервисы	Универсальные	HoReCa (услуги общественного питания)	0	0	0	0	0	0
		Сервис / импульс / услуги (аптека, ремонт, химчистка, банкомат, терминал и т.д.)	1	1	1	1	0	0
	Специализированные	Развлечения / курсы (для взрослых)	1	1	1	1	1	1
		Развлечения / курсы (для детей)	0	0	0	0	0	0
		Фитнес и Спорт	1	1	1	1	1	0
		Красота	0	0	0	0	0	0

Приложение А18 – Data-матрица распределения торговых точек по целевым аудиториям для потенциальных участников локального сообщества ТЦ Август (базовый уровень)

Арендаторы		Подростки (до 18)	Молодые (18–25) девушки	Молодые (18–25) парни	Взрослые (26–45) женщины	Взрослые (26–45) мужчины	Зрелые (46+) женщины	Зрелые (46+) мужчины	
Товары	Универсальные	Супермаркет	1	1	1	1	1	1	
		Одежда и обувь	1	1	1	1	1	1	
		Кожгалантерея и аксессуары	1	1	1	1	1	1	
		Товары для дома	1	1	1	1	1	1	
		Бытовая техника	1	1	1	1	1	1	
	Специализированные	Косметика, товары для красоты и здоровья	1	1	1	1	0	0	0
		Детские товары	1	1	1	1	1	1	1
		Товары для спорта и отдыха	1	1	1	1	1	1	1
		Ювелирный магазин, украшения	1	0	0	0	0	0	0
		Прочее (книги, остров и т.д.)	1	1	1	1	1	1	1
Услуги и сервисы	Универсальные	HoReCa (услуги общественного питания)	0	0	0	0	0	0	
		Сервис / импульс / услуги (аптека, ремонт, химчистка, банкомат, терминал и т.д.)	1	1	1	1	1	1	1
	Специализированные	Развлечения / курсы (для взрослых)	1	1	1	1	1	1	1
		Развлечения / курсы (для детей)	1	0	0	0	0	0	0
		Фитнес и Спорт	1	1	1	1	1	1	1
		Красота	0	0	0	0	0	0	0

Приложение А19 – Data-матрица распределения торговых точек по целевым аудиториям для потенциальных участников локального сообщества ТЦ Август (результатирующая)

Арендаторы		Подростки (до 18)	Молодые (18–25) девушки	Молодые (18–25) парни	Взрослые (26–45) женщины	Взрослые (26–45) мужчины	Зрелые (46+) женщины	Зрелые (46+) мужчины
Товары	Универсальные	Супермаркет	2	2	2	2	1	1
		Одежда и обувь	2	2	2	2	2	2
		Кожгалантерея и аксессуары	2	2	2	2	1	1
		Товары для дома	3	3	3	3	3	3
		Бытовая техника	3	3	3	3	3	3
	Специализированные	Косметика, товары для красоты и здоровья	1	1	1	1	0	0
		Детские товары	2	2	2	2	2	1
		Товары для спорта и отдыха	2	2	2	1	1	1
		Ювелирный магазин, украшения	1	0	0	0	0	0
		Прочее (книги, остров и т.д.)	3	2	2	2	2	2
Услуги и сервисы	Универсальные	HoReCa (услуги общественного питания)	0	0	0	0	0	0
		Сервис / импульс / услуги (аптека, ремонт, химчистка, банкомат, терминал и т.д.)	2	2	2	2	1	1
	Специализированные	Развлечения / курсы (для взрослых)	3	3	3	3	3	3
		Развлечения / курсы (для детей)	1	0	0	0	0	0
		Фитнес и Спорт	2	2	2	2	2	1
		Красота	0	0	0	0	0	0

Приложение А21 – Data-матрица распределения торговых точек по целевым аудиториям ТЦ Май (бинарная-сводная)

Арендаторы		Подростки (до 18)	Молодые (18–25) девушки	Молодые (18–25) парни	Взрослые (26–45) женщины	Взрослые (26–45) мужчины	Зрелые (46+) женщины	Зрелые (46+) мужчины	
Товары	Универсальные	Супермаркет	1	1	1	1	0	0	1
		Одежда и обувь	1	1	1	1	1	1	1
		Кожгалантерея и аксессуары	1	1	1	1	0	0	1
		Товары для дома	1	1	1	1	1	1	1
		Бытовая техника	1	1	1	1	1	1	1
	Специализированные	Косметика, товары для красоты и здоровья	0	0	0	0	0	0	0
		Детские товары	1	1	1	1	1	1	1
		Товары для спорта и отдыха	1	0	1	1	0	0	0
		Ювелирный магазин, украшения	0	0	0	0	0	0	0
		Прочее (книги, остров и т.д.)	1	1	1	1	1	1	1
Услуги и сервисы	Универсальные	HoReCa (услуги общественного питания)	0	0	0	0	0	0	0
		Сервис / импульс / услуги (аптека, ремонт, химчистка, банкомат, терминал и т.д.)	1	0	1	1	0	1	1
	Специализированные	Развлечения / курсы (для взрослых)	1	1	1	1	1	1	1
		Развлечения / курсы (для детей)	0	0	0	0	0	0	0
		Фитнес и Спорт	1	1	1	1	1	1	1
		Красота	0	0	0	0	0	0	0

Приложение А23 – Data-матрица распределения торговых точек по целевым аудиториям ТЦ Август (бинарная-сводная)

Арендаторы		Подростки (до 18)	Молодые (18–25) девушки	Молодые (18–25) парни	Взрослые (26–45) женщины	Взрослые (26–45) мужчины	Зрелые (46+) женщины	Зрелые (46+) мужчины	
Товары	Универсальные	Супермаркет	1	1	1	1	0	1	0
		Одежда и обувь	1	1	1	1	1	1	1
		Кожгалантерея и аксессуары	1	1	1	1	0	1	0
		Товары для дома	1	1	1	1	1	1	1
		Бытовая техника	1	1	1	1	1	1	1
	Специализированные	Косметика, товары для красоты и здоровья	0	0	0	0	0	0	0
		Детские товары	1	1	1	1	1	1	1
		Товары для спорта и отдыха	1	1	1	1	0	0	0
		Ювелирный магазин, украшения	0	0	0	0	0	0	0
		Прочее (книги, остров и т.д.)	1	1	1	1	1	1	1
Услуги и сервисы	Универсальные	HoReCa (услуги общественного питания)	0	0	0	0	0	0	0
		Сервис / импульс / услуги (аптека, ремонт, химчистка, банкомат, терминал и т.д.)	1	1	1	1	0	1	0
	Специализированные	Развлечения / курсы (для взрослых)	1	1	1	1	1	1	1
		Развлечения / курсы (для детей)	0	0	0	0	0	0	0
		Фитнес и Спорт	1	1	1	1	1	1	1
		Красота	0	0	0	0	0	0	0

Приложение А24 – Разностная матрица распределения торговых точек по целевым аудиториям ТЦ Август

Арендаторы		Подростки (до 18)	Молодые (18–25) девушки	Молодые (18–25) парни	Взрослые (26–45) женщины	Взрослые (26–45) мужчины	Зрелые (46+) женщины	Зрелые (46+) мужчины	
Товары	Универсальные	Супермаркет	-1	0	-1	0	0	0	1
		Одежда и обувь	0	0	-1	0	0	0	-1
		Кожгалантерея и аксессуары	-1	0	0	0	1	0	1
		Товары для дома	-1	-1	-1	-1	-1	0	-1
		Бытовая техника	0	0	0	0	0	0	0
	Специализированные	Косметика, товары для красоты и здоровья	1	1	0	1	0	1	1
		Детские товары	0	0	0	0	0	0	0
		Товары для спорта и отдыха	-1	0	0	0	1	0	0
		Ювелирный магазин, украшения	0	0	0	1	0	1	0
		Прочее (книги, остров и т.д.)	0	0	0	0	0	0	0
Услуги и сервисы	Универсальные	HoReCa (услуги общественного питания)	0	1	1	1	1	1	1
		Сервис / импульс / услуги (аптека, ремонт, химчистка, банкомат, терминал и т.д.)	-1	0	0	0	1	0	1
	Специализированные	Развлечения / курсы (для взрослых)	-1	-1	0	-1	-1	-1	-1
		Развлечения / курсы (для детей)	1	0	0	1	0	1	0
		Фитнес и Спорт	0	0	0	0	0	0	-1
		Красота	1	1	1	1	1	1	0