

УДК 33

Возможности переноса двухконтурного подхода к управлению имиджем торгового центра в другие отрасли

Цимбаев Вадим Валерьевич

Аспирант,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,
115054, Российская Федерация, Москва, переулок Стремянный, 36;
e-mail: v.v.tsimbaev@mail.ru

Аннотация

Для успешной работы в условиях высокой конкуренции торговые центры занимаются формированием имиджа в сознании представителей своей целевой аудитории. Одним из перспективных инструментов для этого является двухконтурный подход к маркетинговому управлению имиджем ТЦ. Он включает в себя координирование маркетинговых усилий предприятия для работы с разными группами стейкхолдеров, по-разному воспринимающими ценность различных атрибутов имиджа торговых центров. Каждая группа стейкхолдеров выделяется в отдельный контур, процесс формирования имиджа представителей каждого контура анализируется сначала отдельно, а потом в совокупности, после чего становится возможным выработать общую стратегию формирования имиджа. Этот подход может быть использован в других отраслях, что проиллюстрировано в статье на примере спортивных клубов, пунктов выдачи заказов и фармацевтических компаний.

Для цитирования в научных исследованиях

Цимбаев В.В. Возможности переноса двухконтурного подхода к управлению имиджем торгового центра в другие отрасли // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 9А. С. 498-505.

Ключевые слова

Торговые центры, моллы, формирование имиджа, маркетинговое управление, двухконтурный подход.

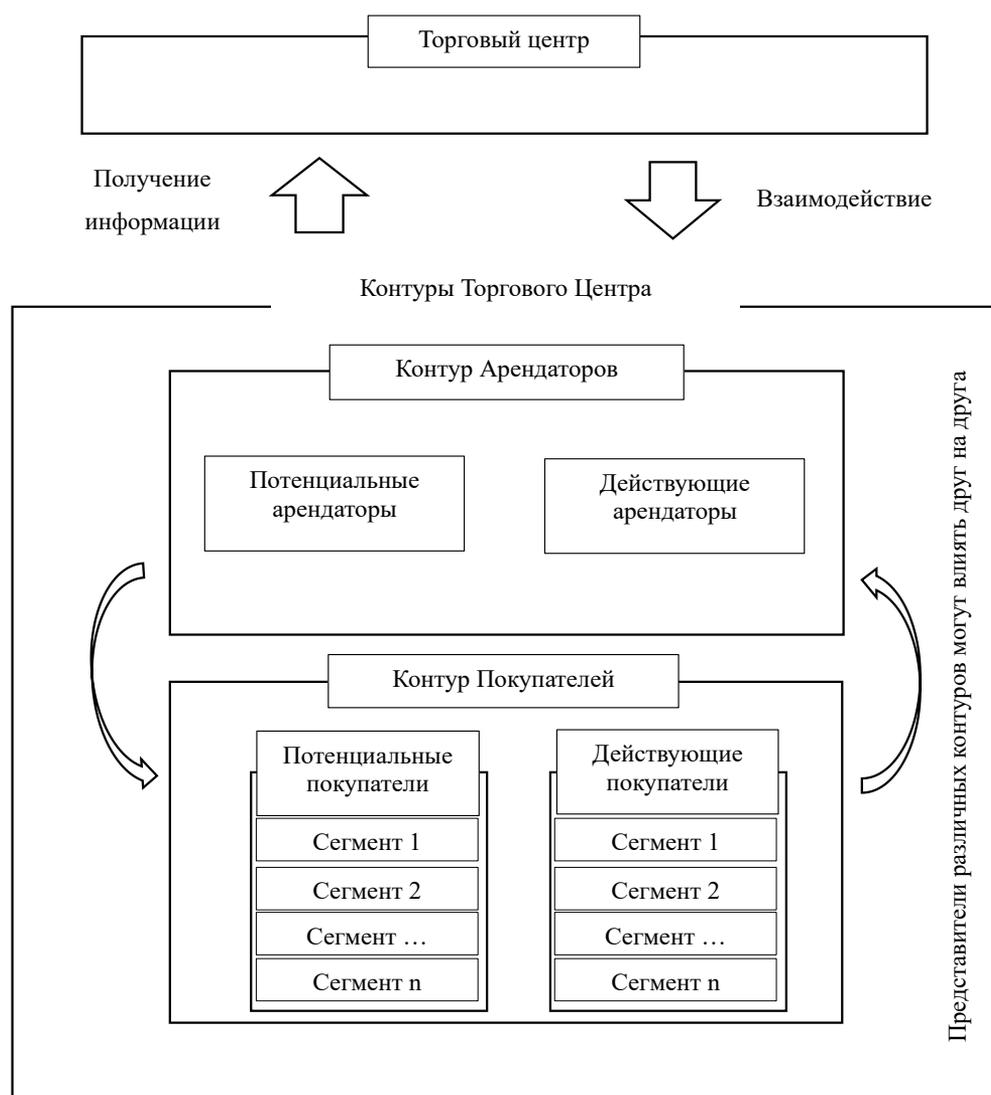
Введение. Двухконтурный подход к управлению имиджем ТЦ

События последних пяти лет заметно изменили условия, в которых работают фирмы самых разных отраслей. Исключением не стали и представители рынка услуг торговых центров. Эксперты сходятся во мнении, что отрасль пережила три крупных кризиса, связанных с пандемией коронавирусной инфекции, уходом большого количества иностранных брендов после начала СВО и проведения частичной мобилизации [Бричкаевич, www]. При этом торговые центры испытывают давление со стороны маркетплейсов, которые перехватывают

часть потоков посетителей ТЦ [УЕФА назвал суммарный доход клубов РПЛ от спонсоров и коммерции, [www](#)], имея при этом экономические предпочтения, не доступные ТЦ [Башлыкова, [www](#)]. В результате в 2025 году прогнозируется волна банкротств ТЦ [Сотни торговых центров в России могут обанкротиться в 2025 году, [www](#)].

Для того, чтобы этого избежать, торговые центры прибегают к различным инструментам, среди которых можно выделить формирование имиджа, называемого одним из ключевых блоков стратегии развития ТЦ [Чеснокова, [www](#)]. Имидж ТЦ – искусственный образ предприятия (то есть конкретного ТЦ), который определяет отношение к нему третьих лиц [Цимбаев, 2020].

Одним из перспективных направлений формирования имиджа является двухконтурный подход (к формированию имиджа). В его рамках предполагается, что при работе ТЦ необходимо ориентироваться на два контура: контур покупателей (включающий всех возможных покупателей) и контур арендаторов (включающий действующих и потенциальных арендаторов). Торговые центры могут формировать имидж в сознании представителей контуров напрямую или опосредованно, так как контуры взаимодействуют и оказывают влияние друг на друга. Можно проиллюстрировать это с помощью рисунка 1.



Источник: составлено автором

Рисунок 4 – Принцип работы с контурами ТЦ и их структура

В рамках двухконтурного подхода изучаются представители обоих контуров, особенности их поведения и те факторы, которые формируют имидж ТЦ в их сознании. Полученная информация по каждому из контуров анализируется сначала по отдельности, а затем в совокупности. После этого находятся точки пересечения, а также устанавливается то, как между собой связаны контуры (так как предполагается, что всегда есть отправной контур, с помощью которого можно в большей мере влиять на второй контур). Затем происходит выработка маркетинговой стратегии и ее реализация.

Важно уточнить, что контуров может быть больше, чем два. Это связано с тем, что существует ряд стейкхолдеров торгового центра. Стейкхолдеры – группы интересов ТЦ [Третьякова, Лисова, 2019]. Стейкхолдерами торгового центра можно назвать покупателей, арендаторов, представителей местных органов власти и местных жителей [Цимбаев, 2023]. В данной работе речь идет именно о двухконтурном подходе (который при желании можно развить).

Данный подход был апробирован на одном из торговых центров Москвы в период с 2018 по 2023 год, вследствие чего удалось повысить посещаемость уже в первый год, восстановить ее в постковидные годы и оптимизировать пул арендаторов (пул арендаторов – совокупность арендаторов ТЦ [Цимбаев, 2024]), разместив крупных сетевых арендаторов на ранее пустовавших после кризиса 2020-2022 гг. местах.

Двухконтурный подход можно использовать не только для повышения эффективности предприятий на рынке услуг ТЦ, но и в других отраслях народного хозяйства. Можно обобщить процесс его адаптации следующим образом:

- На первом этапе необходимо выявить стейкхолдеров и определить, с какими контурами необходимо работать предприятию.
- После этого следует уточнить, какие атрибуты помогают формировать имидж предприятия, работающего на конкретном рынке, в сознании разных стейкхолдеров.
- Параллельно необходимо исследовать то, как представители различных контуров могут влиять друг на друга.
- Выделение «отправного контура», с которого начнется построение работы.
- Выстраивание системы таргетирования и сегментирования.
- Наконец, когда все предыдущие этапы пройдены, можно перейти к непосредственному формированию имиджа с помощью имеющихся инструментов и проконтролировать осуществление этого процесса.

Главным условием использования выбранного подхода является то, что он невозможен без наличия двух и более (если групп больше двух, то соответственным образом меняется и название подхода) разных групп стейкхолдеров, которые могут тем или иным образом влиять друг на друга.

Возможности адаптации двухконтурного подхода для работы в отрасли услуг спортивных клубов

В качестве примера можно взять спортивные команды. Например, клубы Российской футбольной премьер-лиги (клубы РФПЛ). Можно назвать их рынок рынком услуг профессиональных футбольных клубов, а их конкретный сегмент рынка – сегментом высшей лиги (так как российский футбол состоит из нескольких лиг). Соответственно, не претендуя на экспертное мнение в рамках спортивной индустрии, мы можем сказать, что самыми очевидными

стейкхолдерами, которых можно включить в контуры, являются фанаты клуба и его спонсоры (которые в условиях российского футбола могут быть как частными лицами и организациями, так и государственными компаниями и представителями субъектов РФ). Отдельно также можно проработать вопрос игроков и менеджеров как представителей еще одного контура, но для целей этой работы можно ограничиться болельщиками и спонсорами.

После этого с помощью проведения исследований можно будет выявить те атрибуты имиджа, которые имеют наибольшее значение для представителей каждого из контуров. Поскольку целью данной работы является демонстрация того, как можно это сделать, а не проведение исследования предпочтений болельщиков и спонсоров, предположим, что главными показателями для болельщиков являются спортивные достижения, количество воспитанников в составе и победы над ключевыми конкурентами, а для спонсоров – спортивные достижения, охват зрителей, смотревших матчи с участием конкретной команды, и узнаваемость спортивного бренда.

Учитывая заинтересованность спонсоров в болельщиках, можно предположить, что в случае спортивных команд более эффективным будет не прямое воздействие на спонсоров через эффективную работу с болельщиками, которые по совместительству являются возможными потребителями услуг спонсоров. При этом нельзя не упомянуть, что в рамках российского футбола спонсоры играют более важную роль в генерировании доходов команд, что следует из статистики по наиболее важному для российского футбола году – 2018 [УЕФА назвал суммарный доход клубов РПЛ от спонсоров и коммерции, [www](#)], когда спонсоры передали клубам 436 миллионов евро, а продажа билетов болельщикам составила только 52 миллиона евро в тот же период [Степин, [www](#)]. Тем не менее, за отправной контур в нашем примере будет взят контур покупателей.

После этого можно выстроить такую стратегию формирования имиджа, которая будет учитывать предпочтения как болельщиков, так и спонсоров, с учетом, того, что отправным контуром являются болельщики. Пользуясь информацией из примера, предположим, что стратегия управления имиджем предприятия будет строиться на спортивных достижениях, увеличении числа воспитанников, увеличении медиаохвата и побед над прямыми конкурентами. Зная это, менеджмент команд может координировать работу всех своих служб, от спортивных до маркетинговых, на достижение поставленных целей и увеличения ценности для представителей контуров болельщиков и спонсоров.

Возможности адаптации двухконтурного подхода для работы в отрасли ПВЗ

Другим примером могут быть те, кто работают на рынке услуг пунктов выдачи заказов (далее – ПВЗ). Фактически их бизнес-модель строится на том, что они являются подрядчиками крупных торговых сетей и маркетплейсов, предлагая их клиентам возможность упростить себе способ получения заказов. Таким образом, можно говорить о контуре маркетплейсов и контуре клиентов маркетплейсов.

Предположим, что в ходе исследования выяснилось, что для представителей контура маркетплейсов важно расположение пункта выдачи, количество выданных заказов и общий уровень удовлетворенности посетителями ПВЗ, который можно определить с помощью агрегаторов отзывов и внутренних отзывов маркетплейсов на конкретные ПВЗ, а для представителей контура клиентов маркетплейсов удобство расположение ПВЗ, приветливость

и вежливость персонала и общий уровень удобства пользования ПВЗ (чистота в помещении, наличие примерочных, скорость работы персонала и так далее).

Важно понимать, что владельцы ПВЗ получают фиксированные доходы от маркетплейсов за счет количества выданных посетителям заказов [Никольский, www], но это не значит, что отправным контуром является контур маркетплейсов. Наоборот, нами предлагается обозначить отправным контуром посетителей, ведь именно их отзывы и посещения определяют ценность ПВЗ в сознании представителей контура маркетплейсов.

Таким образом, предприятие, которое нацелено на получение конкурентного преимущества на рынке услуг ПВЗ, должно формировать свою маркетинговую стратегию с учетом специфики работы с контурами маркетплейсов и посетителей ПВЗ в рамках двухконтурного подхода и понимания экосистемы формирования имиджа и взаимного влияния представителей контуров друг на друга. Используя информацию из примера, можно предположить, что такая маркетинговая стратегия может включать работу над повышением удовлетворенности пользователей ПВЗ за счет высокого уровня сервиса, удобства пользования ПВЗ и максимизации количества посетителей, а также по возможности выбор наиболее подходящего под требования маркетплейса и соответствующего потребностям посетителя расположения.

Возможности адаптации двухконтурного подхода для работы в отрасли фармацевтики

Наиболее интересным из примеров адаптации двухконтурного подхода, представленных в данной статье, является рынок фармацевтики. Это связано с тем, что предприятиям этой отрасли требуется учитывать в своей работе не два подхода, а четыре: контур конечных потребителей фармацевтической продукции, контур врачей (определяющих то, какие лекарства могут быть рекомендованы больным), контур аптечных сетей и контур страховых компаний, которые также имеют право голоса в вопросе выписывания тех или иных препаратов. Соответственно, в данном случае следует не просто адаптировать двухконтурный подход, но и расширить его до четырехконтурного за счет еще одной группы стейкхолдеров.

На первый взгляд кажется, что для эффективной конкурентной борьбы достаточно создать препарат, который лучше остальных устранит первопричину болезни и минимизирует симптомы, однако это не совсем так. Представители четырех контуров имеют разные цели и метрики оценивания результатов использования препаратов. Например, восприятие больными эффективности того или иного препарата зачастую может быть субъективным [Кочегарова, Лажаунинкас, www] и быть результатом эффекта плацебо, что может быть подтверждено исследованиями. Врачи, в свою очередь, могут руководствоваться более широким диапазоном критериев оценки эффективности препаратов, начиная от общей выживаемости и выживаемости без прогрессирования заболевания, объективного и субъективного ответа организма пациента до качества уровня жизни пациента [Тихомирова, www]. Представители страховых фирм также руководствуются данными объективного контроля эффективности препаратов, однако они также берут в расчет экономическую сторону вопроса, так как страхователи могут быть заинтересованы в снижении своих издержек и должны стремиться к тому, чтобы рекомендуемые препараты были не только эффективными с точки зрения лечения пациентов, но и с точки зрения экономической отдачи. Представители аптечных сетей заинтересованы в сбыте имеющейся продукции и ее востребованности конечными потребителями. Иными словами, если больные и врачи заинтересованы в том, чтобы пациент

был здоров, то страхователи заинтересованы также и в том, чтобы он был здоров с наименьшими затратами для себя, а для аптечных сетей наиболее важными являются показатели продаж. Не претендуя на высокий уровень экспертизы в фармацевтике, предположим, что для представителей контура пациентов важны конечная эффективность препарата, минимальный срок выздоровления, отсутствие серьезных побочных эффектов (безопасность его потребления) и доступность препарата с точки зрения денег и возможности его приобретения, для представителей контура врачей – фармакологические свойства препаратов, их конечная эффективность и качество жизни пациента во время и после употребления препаратов, для страхователей – конечная эффективность препаратов и экономические аспекты использования тех или иных препаратов, для торговых сетей – показатели продаж и востребованность конечными потребителями.

Пациенты, как правило, прислушиваются к мнению врачей, особенно когда при лечении необходимы рецептурные препараты, соответственно, врачи могут формировать имидж лекарств в сознании пациентов. Страховщики и аптечные сети, в свою очередь, имеют возможность как напрямую, так и опосредованно влиять на то, какие лекарства могут выписывать врачи. Таким образом, можно сделать вывод о том, что представители контура страховых фирм и аптечных сетей могут считаться отправными контурами в рамках нашего примера. Иными словами, если подход не двухконтурный, а трех-, четырех и более контурный, то отправных контуров может быть больше одного.

Принимая во внимание написанное выше, можно предположить, что стратегии формирования имиджа через транслирование таких атрибутов, как клинически доказанная эффективность, отсутствие серьезных побочных эффектов и аргументированная цена на представителей выделенных контуров, могут эффективно воздействовать на представителей различных контуров и содействовать достижению поставленных целей по получению конкурентного преимущества.

Заключение

Используя двухконтурный подход, торговые центры могут успешно формировать свой имидж в сознании представителей различных групп потребителей их услуг. Адаптируя его, представители других отраслей также могут оптимизировать свои стратегии и добиваться получения конкурентного преимущества.

Ключевым для него (подхода) является понимание того, как формируется имидж в сознании различных стейкхолдеров. Это можно уточнить с помощью различных маркетинговых исследований, результаты которых и должны ложиться в основу стратегий предприятий различных отраслей.

Библиография

1. Башлыкова Н. Центры принятия: ТЦ просят уравнивать их в правах с маркетплейсами // Известия. 2024. URL: <https://iz.ru/1718105/natalia-bashlykova/tcentry-priniatiia-ttc-prosiat-uravniat-ikh-v-pravakh-s-marketpleisami> (дата обращения: 13.12.2024).
2. Бричкалевич И. Торговые центры бьются за посетителей маркетплейсов: эксперты обсудили пути развития // МК.ru. 2024. URL: <https://www.mk.ru/economics/2023/10/12/torgovye-centry-byutsya-za-posetiteley-marketpleysov-ekspertry-obsudili-puti-razvitiya.html> (дата обращения: 13.12.2024).
3. Кочегарова О.С., Лажаунинас Ю.В. Статистическая оценка эффективности применения препаратов // Krasnoyarsk Science №6 (39). 2016. С. 128-134. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/statisticheskaya-otsenka-effektivnosti-primeneniya-lekarstvennyh-preparatov> (дата обращения: 13.12.2024).

4. Маркетплейсы сыграли злую шутку с торговыми центрами России // News.ru. 2024. URL: <https://news.ru/economics/stalo-izvestno-kak-marketplejsy-povliyali-na-poseshaemost-tc-v-rossii/> (дата обращения: 12.12.2024).
5. Никольский К. Пункт выдачи заказов интернет-магазинов как бизнес // Mirbiz24.ru. 2019. URL: <http://www.mirbiz24.ru/punkt-vydachi-zakazov-internet-magazinov-kak-biznes-s-analizom-ot-zyvov-vladeltsev-samaya-svezhaya-informatsiya-bez-falshivyh-biznes-planov> (дата обращения: 12.12.2024).
6. Сотни торговых центров в России могут обанкротиться в 2025 году // News.ru. 2024. URL: <https://news.ru/economics/sotni-torgovyh-centrov-v-rossii-mogut-obankrotitsya-v-2025-godu> (дата обращения: 13.12.2024).
7. Степин А. 4% выручки клубов РПЛ в 2018 году – деньги от телеправ, 7% – от продажи билетов // Sports.ru. 2020. URL: <https://www.sports.ru/football/1082334555.html> (дата обращения: 12.12.2024).
8. Тихомирова А.В. Критерии оценки клинической эффективности противоопухолевых лекарственных препаратов // Вестник Научного центра экспертизы средств медицинского применения. 2019. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-otsenki-klinicheskoy-effektivnosti-protivoopuholevyh-lekarstvennyh-preparatov> (дата обращения: 13.12.2024).
9. Третьякова Л.А., Лисова Е.В. Теория взаимодействия со стейкхолдерами применительно к социально-экономическому развитию региона // Вестник Академии права и управления. 2019. № 4 (57). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-vzaimodeystviya-so-steykholderami-primenitelno-k-sotsialno-ekonomicheskumurazvitiyu-regiona> (дата обращения: 08.12.2024).
10. УЕФА назвал суммарный доход клубов РПЛ от спонсоров и коммерции // RSport.ru (РИА Новости Спорт). 2020. URL: <https://rsport.ria.ru/20200116/1563471855.html> (дата обращения: 13.12.2024).
11. Цимбаев В.В. Значение стейкхолдеров для экосистемы формирования имиджа торгового центра // XXXVI Международные Плехановские Чтения: сборник статей аспирантов и молодых ученых. М.: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2023. С. 451-454.
12. Цимбаев В.В. Классификация торговых центров с учетом роли формирования имиджа и пула арендаторов // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 12. С. 3657-3674.
13. Цимбаев В.В. Ротация пула арендаторов как инструмент маркетингового управления торговым центром // Никишкин В.В. Маркетинг в новой реальности. М.: Русайнс. 2024. 617 с.
14. Чеснокова А.В. Формирование бренда торгового центра как инструмент стратегического маркетинга // Сервис+. 2015. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-brenda-torgovogo-tsentra-kak-instrument-strategicheskogo-marketinga> (дата обращения: 05.12.2024).

Opportunities of using the two-circuit approach of shopping centers' image management in other industries

Vadim V. Tsimbaev

Postgraduate Student,
Plekhanov Russian University of Economics,
115054, 36 Stremyannyi lane, Moscow, Russian Federation;
e-mail: v.v.tsimbaev@mail.ru

Abstract

In order to be successful in the high-competitive environment shopping centers are ought to form the necessary image in the minds of the members of their target audience. One of prospective instruments for this is the two-circuit approach of image management of shopping centers. It includes coordinating marketing efforts of the organization in working with different groups of stakeholders that perceive numerous attributes of malls' image differently. Each group of stakeholders is singled out in its own circuit, the process of image formation within the circuits is analyzed separately and later together in conjunction making it possible to create a common image formation strategy. This approach can be used in other different industries such as sports team management, delivery pickup offices and pharmaceutical companies as illustrated in the article.

Vadim V. Tsimbaev

For citation

Tsimbaev V.V. (2024) Vozmozhnosti perenosa dvukhkoturnogo podkhoda k upravleniyu imidzhem trgovogo tsentra v drugie otrasli [Opportunities of using the two-circuit approach of shopping centers' image management in other industries]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (9A), pp. 498-505.

Keywords

Shopping centers, malls, image formation, marketing management, two-circuit approach.

References

1. Bashlykova N. Adoption centers: Shopping centers ask to be equalized in rights with marketplaces // *Izvestia*. 2024. URL: <https://iz.ru/1718105/natalia-bashlykova/tcentry-priniatiia-ttc-prosiat-uravniat-ikh-v-pravakh-s-marketpleis-a-mi> (date of access: 13.12.2024).
2. Brichkalevich I. Shopping centers are fighting for marketplace visitors: experts discussed development paths // *MK.ru*. 2024. URL: <https://www.mk.ru/economics/2023/10/12/torgovye-centry-byutsya-za-posetiteley-marketpleys-ov-eksperty-obsudili-puti-razvitiya.html> (date of access: 13.12.2024).
3. Chesnokova A.V. Formation of a shopping center brand as a tool for strategic marketing // *Service +*. 2015. No. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-brenda-torgovogo-tsentra-kak-instrument-strategicheskogo-marketinga> (date of access: 05.12.2024).
4. Hundreds of shopping centers in Russia may go bankrupt in 2025 // *News.ru*. 2024. URL: <https://news.ru/economics/sotni-torgovyh-centrov-v-rossii-mogut-obankrotitsya-v-2025-godu> (date of access: 13.12.2024).
5. Kochegarova O.S., Lazhauinkas Yu.V. Statistical assessment of the effectiveness of drug use // *Krasnoyarsk Science* No. 6 (39). 2016. P. 128-134. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/statisticheskaya-otsenka-effektivnosti-primeniya-lekarstvennyh-preparatov> (date of access: 13.12.2024).
6. Marketplaces played a cruel joke on Russian shopping centers // *News.ru*. 2024. URL: <https://news.ru/economics/stalo-izvestno-kak-marketplejsy-povliyali-na-poseshaemost-tc-v-rossii/> (date of access: 12.12.2024).
7. Nikolsky K. Online store order pick-up point as a business // *Mirbiz24.ru*. 2019. URL: <http://www.mirbiz24.ru/punkt-vydachi-zakazov-internet-magazinov-kak-biznes-s-analizom-otzyvov-vladeltsev-samaya-svezhaya-informatsiya-bez-falshivyh-biznes-planov> (date of access: 12.12.2024).
8. Stepin A. 4% of the revenue of RPL clubs in 2018 is money from TV rights, 7% is from ticket sales // *Sports.ru*. 2020. URL: <https://www.sports.ru/football/1082334555.html> (date of access: 12.12.2024).
9. Tikhomirova A.V. Criteria for assessing the clinical effectiveness of antitumor drugs // *Bulletin of the Scientific Center for Expertise of Medical Products*. 2019. No. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-otsenki-klinicheskoy-effektivnosti-protivoopuholevyh-lekarstvennyh-preparatov> (date of access: 12/13/2024).
10. Tretyakova L.A., Lisova E.V. Theory of interaction with stakeholders in relation to the socio-economic development of the region // *Bulletin of the Academy of Law and Management*. 2019. No. 4 (57). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-vzaimodeystviya-so-steykholderami-primenitelno-k-sotsialno-ekonomicheskoy-razvitiyu-regiona> (date of access: 12/08/2024).
11. Tsimbaev V.V. Classification of Shopping Centers Taking into Account the Role of Image Formation and the Pool of Tenants // *Creative Economy*. 2020. Vol. 14. No. 12. Pp. 3657-3674.
12. Tsimbaev V.V. Rotation of the tenant pool as a tool for marketing management of a shopping center // *Nikishkin V.V. Marketing in the new reality*. Moscow: Rusains. 2024. 617 p.
13. Tsimbaev V.V. The Importance of Stakeholders for the Ecosystem of Shopping Center Image Formation // *XXXVI International Plekhanov Readings: a collection of articles by graduate students and young scientists*. Moscow: Plekhanov Russian University of Economics, 2023. Pp. 451-454.
14. UEFA named the total income of RPL clubs from sponsors and commerce // *RSport.ru* (RIA Novosti Sport). 2020. URL: <https://rsport.ria.ru/20200116/1563471855.html> (date of access: 13.12.2024).