16+

Бизнес-кейсы и их решения

Часть 1 «Пути развития торгово-развлекательного центра»

Interclover

Be your best. Be the first.

УДК 658
ББК 65.29

Арефкина Ю.А., Виттенбек Н.В., Волокитина Д.В., Горячев А.А., Заводиленко А., Иванов А.С., Ищук А., Лыткина А.Ю., Кузьмина И.Г., Мещеряков Н.В., Онухова А. В., Пастухова К.И., Пискунова Е., Русак Г., Саркисова Р.А., Сибагатулина Л.М., Старцев П.В., Таран А., Харламова Е.Е., Худова К.А., Худяков М., Чернышёва Ю., Шогдинов Г.Г.

А807 **Бизнес-кейсы и их решения. Часть 1 «Пути развития торгово-развлекательного центра»/ Арефкина Ю.А., Виттенбек Н.В., Волокитина Д.В., Горячев А.А., Заводиленко А. и др./ НОО «Профессиональная наука», 2018 - 53 с.**

ISBN 978-1-370-39324-4

Бизнес-кейсы в бизнес-образовании и при подготовке специалистов в области экономики и управления играют немаловажную роль. Студент должен обладать навыками быстрого и правильного принятия решений, позволяющие как минимум привлекать и удерживать больше клиентов, совершать больше сделок и увеличивать средний их объем, устанавливать выгодные для себя цены и снижать ненужные расходы. В деятельности же реальных организаций решением стратегических и чаще тактических бизнес-кейсов занимаются ежедневно. Их основное отличие от учебных кейсов в том, что от каждого конкретного принятого решения зависит будущее сделки, сотрудника, компании. Научиться правильно действовать – вот та основная задача, определеямая решением бизнес-кейсов.

Эта книга будет наиболее полезна для собственников небольших компаний, а также для руководителей и сотрудников.

УДК 658
ББК 65.29

ISBN 978-1-370-39324-4
9 781370 393244

© Редактор Н.А. Краснова, 2018
© Коллектив авторов, 2018
© НОО Профессиональная наука, 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ПРИВЕТСТВЕННОЕ СЛОВО ОТ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ КОНКУРСНОГО ЖЮРИ 5

ПРИВЕТСТВЕННОЕ СЛОВО ОТ ЧЛЕНОВ ЖЮРИ 7

БИЗНЕС-КЕЙС №1: ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ 8

РЕШЕНИЕ БИЗНЕС-КЕЙСА ОТ СТУДЕНТОВ САРАТОВСКОГО СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ИНСТИТУТА РЭУ ИМ. Г.В.ПЛЕХАНОВА 12

РЕШЕНИЕ БИЗНЕС-КЕЙСА ОТ МАГИСТРАНТОВ ВОЛГОГРАДСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА. 17

РЕШЕНИЕ БИЗНЕС-КЕЙСА ОТ СТУДЕНТОВ СИБИРСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА, ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ 23

РЕШЕНИЕ БИЗНЕС-КЕЙСА ОТ СТУДЕНТОВ УРАЛЬСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА 28

РЕШЕНИЕ БИЗНЕС-КЕЙСА ОТ СТУДЕНТОВ ВСЕРОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ 34

АВТОРЫ 51

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Приветственное слово от председателя конкурсного жюри

Дорогие друзья!

Предлагаем вашему вниманию книгу, которая, на наш взгляд, является очень удачным сплавом высокопрофессиональных знаний и методов их практической реализации. Идея создать конкурсы по решеию бизнес-планов не новая, но нами, мы считаем, была достигнута главная цель – сотрудничество представителей бизнеса и студенчества, а также преподавательского состава.

Данный конкурс был построен на принципах добровольности, общих творческих интересов и индивидуального участия с целью развития навыков разбираться в тонкостях ведения бизнеса, попутно развивая в себе ряд качеств: знание бизнес-процессов, навыки командной работы, анализ и структурирования больших объёмов данных.

Коннкурс решения бизнес-кейсов был призван решить следующие задачи:

- *Сформировать у студентов умение анализировать и решать реальные проблемы реальных компаний: это и опыт структурирования бизнес-задачи, и навыки самоорганизации, ведь за ограниченное время необходимо выполнить весь объем задания, а также красиво и успешно презентовать решение;*
- *Предоставить возможность применить теорию на практике и проверить ее реализуемость и эффективность;*
- *Предоставить возможность поставить себя на место руководителя;*
- *Организовать работу в команде, которая позволяет получить опыт взаимодействия, умение делегировать полномочия, возможность побыть в разных ролях (в роли организатора, хронометриста, секретаря, исполнителя);*
- *Расширить круг общения: постоянное взаимодействие с другими командами, с представителями бизнеса и преподавателями.*

Данные задачи, считаем, были реализованы полностью. Ведь вовлечение молодежи в решение бизнес-задач совершенствует не только развитие профессиональных навыков студентов и магистрантов, а также способствует росту профессионализма их преподавателей.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

В оценке конкурсных работ принимали участие:

Председатель конкурсного жюри – кандидат экономических наук, Краснова Наталья Александровна, стаж преподавательской деятельности более 10 лет, предприниматель с 2004 года.

Члены конкурсного жюри:

Ходукина Марина - специалист в области обучения и развития персонала (опыт работы свыше 16 лет), маркетолог и копирайтер, предприниматель (г. Санкт-Петербург);

Васенёв Александр - бизнес-тренер и консультант, автор, собственник и создатель более 15 прибыльных бизнес-проектов, химик и разработчик технологий выделки рыбьих кож (г. Новосибирск);

Лаврентьева Марина Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры Бухгалтерского учета и аудита, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (г. Нижний Новгород).

Благодарим членом жюри, участников и их руководителей за участие в данном конкурсе.

Надеемся, что данный вид конкурса будет для нас традицией!

Краснова Н.А.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Приветственное слово от членов жюри

Друзья! Очень приятно, что ребята, несмотря на свой юный возраст, так серьезно подошли к решению проблем торгово-развлекательного центра и нашли пути развития.

Предложенные решения кейса были как традиционными, что подчеркивает высокую теоретическую подготовку команд, так и с оригинальными подходами, демонстрирующими активность и креативность участников.

Надеюсь, что со временем ребята не оставят деятельность по решению бизнес-кейсов, получат опыт по внедрению разработанных решений и смогут применять полученные знания, как в собственных бизнесах, так и помогая потенциальным клиентам развивать их бизнесы.

Васенёв Александр

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Бизнес-кейс №1: исходные данные

Бизнес-кейс №1 «Пути развития Торгово-развлекательного центра»

Все данные в бизнескейсе основываются не на реальном предприятии.

Денежные единицы — российские рубли.

Общее описание

В крупном городе численностью 1300 тыс. человек был построен торговоразвлекательный центр «ВолгаОка». ТРЦ «ВолгаОка» находится о одном из самых оживленных и густонаселенных районов города и создает важную современную инфраструктуру бытовых и развлекательных услуг, которая в этом районе недостаточно развита. Проект реализуется крупнейшим в регионе девелопером. В пространстве современного пятиуровневого центра на арендуемой площади более 85000 кв.м. разместятся магазины известных марок одежды, обуви и аксессуаров, предприятия сферы услуг, фитнес центр с бассейном, кинотеатр, зона развлечений и продуктовый гипермаркет. Внутри торговоразвлекательного центра располагается концертная сцена с профессиональным звуковым и световым оборудованием, спецэффектами.

Территория вокруг ТРЦ благоустроена, сделана дополнительная парковка на более чем 2500 машиномест, сохранена близлежащая природная зона.

Общая площадь ТРЦ — 220 000 кв.м.

Арендуемая площадь ТРЦ — более 85 000 кв.м.

Услуги

Автоматизированная подземная парковка (бесплатная в течение 5х часов и платная более 5ти часов)

Аренда торговых площадей

Аренда офисных помещений

Аренда рекламных площадей

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Описание услуг

1. Парковка

Двухуровневая подземная парковка ТРЦ рассчитана на 900 машиномест. Расположена на "1" уровне.

Для разовых посетителей ТРЦ парковка работает бесплатно в течение первых 5 (пяти) часов с момента въезда, более 5ти часов — 150 рублей 1 час,

Также предлагается парковка на постоянной основе.

Действуют яяяяяяяяяяяяяяследующие условия стоимости оказываемых услуг паркирования:

Стоимость постоянной паркингкарты 100 рублей (единоразово при заключении договора).

Абонентская плата (ежемесячная) 1500 рублей в месяц.

Абонентская плата взимается за месяц (предоплата).

2. Аренда торговых площадей

Торговые площади находятся на 1,2,3 этажах. Общая площадь — 64000 кв.м. Стоимость аренды зависит от площади, этажа, расположения помещения.

Площадь, которую можно арендовать: от 1 кв.м. до 500 кв.м.

Стоимость кв.м. от 700 рублей до 10000 рублей.

3. Аренда офисных помещений

Офисные помещения находятся на 4м этаже. Общая площадь — 21000 кв.м. Стоимость аренды зависит от площади, расположения помещения. Площадь, которую можно арендовать: от 5 кв.м. до 500 кв.м. Стоимость кв.м. от 350 рублей до 1000 рублей.

4. Аренда рекламных площадей

Торговоразвлекательный центр предлагает размещение рекламноинформационных материалов на своих рекламных площадках: на рекламных поверхностях внутри и на фасаде ТРЦ, в эфире внутреннего радио ТРЦ, а также место под проведение различных промомероприятий и размещение промоконструкций:

1. Рекламная стела: всего 14 рекламных мест размером 5000мм*2500мм.Стоимость аренды одного рекламного места составляет 23 000 рублей в месяц.2. Рекламные места на фасаде: всего 10 рекламных мест размером

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

3500мм*7000мм. Стоимость аренды одного рекламного места составляет 33 000 рублей в месяц.

3. Рекламные места на входе (20 мест). Стоимость аренды одного рекламного места составляет 12 000 рублей в месяц.

Проблемы

ТРЦ был построен и сдан в апреле 2016 года. На начало открытия ТРЦ следующие площади были заняты:

1. Торговые площади — 21000 кв.м.

2. Офисные площади — 5000 кв.м.

3. Рекламные площади — 5 (рекламная стела), 4 (на фасаде) и 10 (на входе) мест.

Договоров по парковке на постоянной основе заключено не было.

Через год — в апреле 2017 года — ситуация улучшилась, но на немного:

1. Торговые площади — 43500 кв.м.

2. Офисные площади — 7500 кв.м.

3. Рекламные площади — 7 (рекламная стела), 5 (на фасаде) и 13 (на входе) мест.

Договоров по парковке на постоянной основе заключено было 100.

Вложения в строительство ТРЦ составили:

1. стоимость проектирования — 720 рублей за кв.м.

2. стоимость строительства — 18000 рублей за кв.м.

3. стоимость маркетинговых исследований: 90 тыс. руб.

ТРЦ возводился 5 лет.

Стоимость ежегодного обслуживания площадей, включая заработную плату обслуживающего персонала и оплату энергоносителей: 25 млн. руб.;

Простой срок окупаемости проекта: 72,0 месяцев.

Жизненный цикл проекта — 15 лет до капитального ремонта.

Анализ конкурентов

Рядом с ТРЦ в 300 м. Находятся два небольших торговых центра, стоимость аренды в которых ниже, но и условия работы хуже (нет парковки, современного

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

кондиционирования воздуха). Торговые центры существуют более 10 лет и имеют своих постоянных клиентов.

Вопросы бизнес-кейса

1. Как увеличить количество клиентов, заинтересованных в услугах ТРЦ2. Пути увеличения прибыли, рентабельности.

3. Пути развития ТРЦ.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Решение бизнес-кейса от студентов Саратовского социально-экономического института РЭУ им. Г.В.Плеханова

Иванов Алексей Сергеевич,
4 курс, ССЭИ (филиал) им. Г.В. Плеханова.
Саркисова Роксана Абеловна
4 курс, ССЭИ (филиал) им. Г.В. Плеханова.
Научный руководитель - Старцев Петр Вячеславович,
старший преподаватель кафедры менеджмента,
ССЭИ (филиал) им. Г.В. Плеханова

Стоимость строительства ТРЦ 4.118.490.000

Оптимистический вариант: Оптимистическая прибыль за период апрель 2016-март 2017: 1.393.104.000

Оптимистическая прибыль за апрель 2017: 238.429.500

На май 2017 года оптимистическая прибыль ТРЦ с момента открытия 1.581.533.500

Парковка

Оптимистический-90% заполняемости

1) 900*0,9=810 мест всего
2) 810*0,4=324 мест (месячная парковка)
3) 810-324=486 мест (по часам)
4) 324*3000=972000 руб (выручка за постоянную парковку в месяц)
5) 486*0,75=364,5 ≈365 мест (сверх бесплатного времени)
6) 365*50=18250 руб (в день за почасовую)
7) 18250*30+972000=1519500 руб

При оптимистическом прогнозе, уровень предполагаемой прибыли выше, но для этого нужны благоприятные условия. При всех наилучших обстоятельствах, – при которых все больше клиентов будут пользоваться парковкой, доход от парковки на постоянных условиях, составит 972000 рублей. Так же, был составлен оптимистический прогноз на доходы, получаемые с почасовой парковки, при наилучших условиях, доход будет

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

равен 18250 рублей в день, в перерасчете за месяц, выручка, получаемая с почасовой парковки, составит 1519500 рублей.

Нашей командой было принято решение, об увеличении стоимости парковки на постоянной основе, до трех тысяч рублей. Это позволит увеличить выручку, и если спрос на парковочные места на постоянной основе не является эластичным по цене, то скорее всего, потери клиентов составят не более 20 процентов, но доходы, получаемые с увеличения прибыли, покроют эту разницу. Так же, исходя из наших решений, было выделено 325 места, под постоянную парковку, и 486 мест мы оставили для почасовой парковки. Такое перераспределение мест, позволит более эффективно использовать парковочные площади.

Маркетинг

1) Мастер - классы: 6 за год (робототехника, фотосъемка, 3-D моделирование, монтирование видео, продвижение в инстаграмм, психологический тренинг личностного роста).
(Преподаватели и оборудование)= 750 000 -250 000(спонсоры).
Спонсоры предоставят средства, а мы им - растяжки с упоминанием их бренда, предоставим для них площадки и обозначим их участие перед началом мастер класса.

2) спонсоры. Помимо основного подарка Лады Весты, от спонсоров предоставляется канцелярия и разыгрываются скидки от магазинов - спонсоров.

3) Аренда. При пессимистичном прогнозе: +10% арендаторов. (34000 +3400)* 5000= 1,700,000 прибыли

Оптимистичный: 34,000*500=170,00,00

Мы считаем, что в данной ситуации, ТРЦ нуждается в продвижении. Существует много способов и методов продвижения, но мы решили рассмотреть самые зарекомендовавшие себя, и которые оказывают наибольшее влияние на потребителей. Маркетинг – довольная большая статья расходов у многих ТРЦ, но маркетинг необходим, для организаций, публичной направленности. Спонсорство всегда было эффективным методом, при этом, чем больше проходимость в ТРЦ, тем лучше спонсору.

Маркетинговая сторона. Маркетинг
SMM - 100.000 в месяц (1.200.000 в год)

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Пригласить 4 гостя:
1)Блоггер - 400.000
2)Популярная (молодая) писательница - 800.000
3)Скриптонит (Лобода, Монатик, T-Killa) - 2.800.000
(фото с приглашённым гостем на фоне баннера со спонсорами -100 р)
Баннер -160.000
Чек на 5 тыс- концерт бесплатно
Чек на 3 тыс - доплата 500 р
Чек на 1 к - 750 р доплата
Полный -2 к
(Отобъем 1.000.000)
4. провести аналог «комик-кона» 1.500.000
5. Проводить мастер -классы (каждый 2 месяца) -500.000
6. Предновогодняя лотерея. Главный приз - лада веста +подарки от спонсоров (магазинов ТЦ) -1.000.000
Итого: 7.200.000 в год
600 т. - месяц
Пессимистичный - 20% новых клиентов, 10% арендаторов
Реалистичный: 50% новых клиентов, 25% арендаторов
Оптимистичный: 75% новых клиентов, все свободные площади – заполнены. Представленные выше решения, рассматриваются в трех вариантах прогнозов. Данные мероприятия, по нашему мнению, позволят увеличить доходы торгового центра.

Аренда. Торговые помещения.

Для начала найдем текущие доходы, получаемые с аренды торговых площадей. На данный момент сдается 43.500 кв. метров, при расчете средней стоимости одного сдаваемого метра, который равен 4.650 рублей за метр, доход равен 202.275.000. Но площадь сдается не полностью, пустуют 20.500 кв метров. Если исключить маркетинговые ходы и другие неценовые факторы спроса на площадь, остается лишь играть с ценой аренды за 1квметр.

Для начала произведем расчет, который учитывает понижение средней цены за метр на 25 процентов. (10000-700)/2=4.650. Для повышения спроса,

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

снизим среднюю цену, на 25%. Средняя цена теперь равна 3.720 рублей за квметр. При условии, что площади будут сданы максимально, получаемый доход будет равен 238.080.000 за один месяц, если же оставить цену прежней и так же по максимуму сдать площадь, то доход был бы равен 297.600.000 за один месяц. Упущенная выгода равна 59.520.000 за один месяц.

Если забить всю площадь, повыситься посещаемость ТЦ, то есть увеличиться общая проходимость людей по ТЦ. Рассмотрим цепную реакцию, которая может возникнуть. Повышение проходимости, будет означать что, во-первых, повысится выручка магазинов и прочей торговли, во вторых, действует фактор случайных покупок, то есть, если клиент приходит в определенный магазин, за определенным продуктом, он может случайно зайти и в другой и приобрести там незапланированную покупку. То есть, выгоды от повышения проходимости, могут косвенно распределятся между всей торговлей. Это в свою очередь, будет привлекать других арендапросителей, что создаст спрос на арендуемую площадь. В этом случае, мы либо будем повышать цену среднюю по аренде, либо будет уступать аренду тем, кто будет платить больше. В данном случае, мы уже будет диктовать условия, и решим проблему незанятости площадей.

Аренда офисных площадей.

Площади для офисов торгуются от 350 до 1000р за квметр. Средняя цена равна = 675 рублей за квметр. 350+1000 РАЗДЕЛИТЬ на два. Динамика сдачи площадей под офисы значительно ниже, поэтому и цену можно опустить больше. К примеру, на 35%. Средняя цена будет равна 438.75 рублей за квметр. Если это позволит сдать максимум площади в аренду, то мы получаем 3.290.625 дохода за 1 месяц. При старой цене, получали бы 5.062.500 за один месяц. Офисы не столь популярны, да и стоят на 4 этаже. По-другому использовать площадь мы не можем, а значит снижение цены идеальный вариант.

Проблема с арендой рекламных площадей, решится сама собой, когда увеличится поток проходимости. Можно оставить старую цену, при полной занятости, можно так же уступать места тем, кто платить больше, либо повышать цену.

Согласно данным, за один год, было сдано на 107.14% больше торговых площадей, чем за предыдущий год. Можно сделать прогноз, что снижение

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

цены на один год, в течении года, повысит этот показатель еще на 47.13 процентов. Если мы сдадим все площади в аренду в течении года по сниженной цене, то придержим еще сниженную цену на протяжении 6 месяцев. После чего будем возвращать ее в исходное значение.

Офисные площади. За один год, показатель сданных в аренду офисных площадей вырос на 50%. При снижении цены, прогнозируется, что за следующий год, он вырастит еще на 280 процентов, то есть объемы сданных в аренду офисных площадей, вырастут более чем в два с половиной раза. Если за год не получится добиться этого результата, то будет держать сниженную цену еще 6 месяцев. Когда все площади будут сданы, мы повысим цену.

Что бы повысить количество заинтересованных клиентов, необходимо повысить проходимость ТЦ. Для этого, нужно полностью забить торговые площади. Большое количество магазинов, будет привлекать больше покупателей, чем больше потенциальных покупателей будут проходить каждый день по ТЦ, тем более заинтересованными будут клиенты.

Рентабельность, это показатель, который показывает степень отдачи вложенных средств. Для того что бы повысить рентабельность, нужно либо сократить расходы, либо повысить доходы, желательно одно и другое☺ К примеру, снизить расходы мы не можем, а вот повысить доходы можем, но жертвуя ценой за кВметр. Основными путями развития ТРЦ, можно считать – повышение проходимости, увеличение инвестиционной привлекательности, за счет повышения деловой репутации и имиджа (сюда подойдут СМИ и показатели социальной ответственности).

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Решение бизнес-кейса от магистрантов Волгоградского государственного технического университета.

Арефкина Юлия Александровна,
магистрант 2 курса,
Волгоградский государственный технический университет
Сибагатулина Любовь Маратовна,
магистрант 2 курса,
Волгоградский государственный технический университет
Шогдинов Григорий Григорьевич,
магистрант 2 курса,
Волгоградский государственный технический университет
Научный руководитель - Харламова Екатерина Евгеньевна,
к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент и финансы производственных систем и технологического предпринимательства»,
Волгоградский государственный технический университет

1) Как увеличить количество клиентов, заинтересованных в услугах ТРЦ

Стабильное увеличение прибыли – это то, к чему стремится каждый владелец бизнеса. И владельцы торгово-развлекательных центров – не исключение. Надежный способ поддержания продаж на высоком уровне — увеличение посещаемости ТРЦ.

В данном вопросе, а именно, как увеличить количество клиентов, мы подробно обсудим 5 ключевых показателей, которые помогут торговым центрам привлечь больше клиентов в магазины, увеличивая взаимодействие с клиентами.

1. Показатели трафика

Отслеживание шаблонов трафика посетителей в помещениях торгового центра дает представление о тенденциях деятельности торгового центра, пиковых периодах и некоторой оценке воздействия на такие факторы, как погода, праздники и рекламные мероприятия.

Например, торговые центры могут использовать данные аналитики о трафике посетителей, чтобы оценить влияние таких коммерческих предложений, как всплывающие выставки, события запуска продукта и т. д., на привлечение большего числа посетителей в торговый центр.

Торговые центры также могут использовать данные об уровнях этого центра, чтобы получить представление о лучших сроках проведения

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

ежедневных маркетинговых кампаний для привлечения потребителей в магазин.

Хорошим примером критической роли показателей трафика является то, как решение розничной аналитики помогло торговому центру Kamppi, расположенному в центре Хельсинки, Финляндия, лучше понять свою целевую аудиторию. В течение долгого времени маркетинговая команда в Kamppi работала в таком режиме, что большинство высокопоставленных и ценных клиентов (те, кто проводит больше всего времени в торговом центре) находились в вечернее время. Однако решение розничной аналитики для анализа схем трафика помогло им обнаружить, что самое длинное время пребывания таких клиентов было во время обеда. Они узнали, что люди, которые приехали в город, чтобы выполнять свои поручения или посещать деловые встречи, тратили свое время в торговом центре, а не возвращались в свой офис.

В торговых центрах также можно использовать данные аналитики по трафику посетителей, чтобы сравнить популярность и производительность различных магазинов в торговом центре.

2. Карта «горячих» точек

Одним из факторов, играющих важную роль в улучшении компоновки торговых центров, является хорошее понимание потока клиентов. Здесь отображаются «горячие» точки в торгово-развлекательном центре. Такие карты целых торговых центров могут помочь отслеживать движения потребителей в торговых центрах и идентифицировать «горячие» точки и узкие места. Затем торговые центры могут использовать эти данные для оценки влияния изменений компоновки, цифровых рекламных щитов и маркетинговых кампаний при привлечении потребителей.

Такие карты также могут помочь торговым центрам идентифицировать зоны, которые наиболее подвержены торговле. Затем они могут использовать эти данные, чтобы помочь оживить зоны с низким трафиком в торговом центре.

3. Зона взаимозависимости / показатели преобразования зоны в зону

Анализ взаимосвязи посещений между магазинами поможет торговым центрам понять и реорганизовать позиции магазинов, чтобы максимизировать распределение потребителей. Например, Vero Moda и Sephora - это пара магазинов, которые посещают одни и тех же клиенты в

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

торговом центре. Тогда маркетинговая команда в торговом центре может использовать эти данные анализа в своих интересах, размещая эти магазины рядом друг с другом, но с двумя магазинами между ними с низким трафиком. Это не только будет более удобно перемещаться по торговому центру клиентам, но также может увеличить шансы на то, что они зайдут в один из этих магазинов с низким уровнем трафика.

4. Показатели лояльности и инновационное приложение для телефонов.

Еще один способ, с помощью которого торговые центры могут использовать аналитику, — это изучить шаблоны повторного посещения и понять, как шаблоны лояльности могут помочь улучшить эти визиты.

ТРЦ может выпустить специальное приложение для телефонов, где будут публиковаться все новости торгового центра, а клиенты, в свою очередь, смогут создать личный профиль и выбрать только те бренды, которые им интересны.

Например, скажем, любимый бренд посетителя — это Levi's. Бренд может использовать приложение торгового центра, чтобы опубликовать новость о том, что пришла новая коллекция или начались скидки в магазине Levi's. Таким образом, бренды в торговом центре могут использовать приложение, чтобы посещаемость в их магазине была больше.

5. Рекламное пространство.

Когда дело доходит до получения дохода от торговых центров, общественные рекламные пространства всегда играли важную роль.

Показатель, который играет здесь важную роль - данные шаблона посещения. Они используются для определения областей с большим числом посетителей в час, с нулевым значением и т.д. и в лучших местах определяется место для рекламы.

Кроме того, торговые центры могут также отслеживать время, проведенное покупателем возле рекламных дисплеев для оценки эффективности рекламы. Эти данные могут также использоваться для определения цен на различные рекламные места в торговом центре.

Таким образом, в среде с бурной экономикой и все более требовательными потребителями, инновационные технологии анализа могут помочь ТРЦ «Волга-Ока» быть актуальным и конкурентоспособным, используя подход, описанный выше.

2) Пути увеличения прибыли, рентабельности.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

В настоящее время бизнес в торговом центре – это прибыльный и перспективный вид коммерческой деятельности. Кроме того, по оценки Союза ассоциаций и партнеров индустрии развлечений, российские семьи тратят на развлечения около 10% своего заработка.

Прибыль и рентабельность ТРЦ «Волга-Ока» напрямую зависит от потока клиентов. Клиентами ТРЦ являются не только его посетители, но и арендаторы. Практика показывает, что чем больше количество арендаторов осуществляют свою деятельность в ТРЦ, тем выше посещаемость ТРЦ и, соответственно, больше прибыль.

По данным апреля 2017 года, в аренду сдается 67,97% торговых площадей и 35,71% офисных площадей. Очевидно, что для увеличения прибыльности ТРЦ необходимо привлекать арендаторов на свободные площади. Связи с этим, важно периодически осуществлять анализ концепции ТРЦ ожиданиями целевой аудитории и следить за изменениями конкурентов. Наиболее распространенный способ привлечения новых арендаторов – проведение рекламные предложения, которые можно размещать не только в СМИ, но и непосредственно внутри самого ТРЦ. Так как свободными остаются более половина офисов, необходимо привлекать крупных инвесторов (фирм) особыми бонусами и привилегиями. Арендатор с хорошей деловой репутацией может занять от 20-50% офисной площади и стать якорным арендатором для ТРЦ.

У ТРЦ «Волга-Ока» имеется два конкурента – небольшие торговые центры, стоимость аренды которых ниже. Но, по сравнению с ними, у ТРЦ «Волга-Ока» лучше условия работы. Возможно, целесообразно рассмотреть ценовую политику аренды и сделать аренду торговых точек тем самым более привлекательной.

Еще одним направлением деятельности ТРЦ приносящие прибыль является реклама. Доказано практикой, что реклама – это двигатель торговли, в ТРЦ имеет массу возможностей для организации рекламных мероприятий. Рассказав о преимуществах рекламы на площадях ТРЦ можно повысить интерес арендаторов. Помимо продажи рекламных возможностей арендаторам ТРЦ, также можно осуществлять продажу сторонним компаниям, неконкурирующим с ТРЦ.

Помимо сдачи в аренду торговых и офисных площадей и организации рекламных мероприятий, можно получать прибыль от предоставления

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

дополнительных услуг, список которого достаточно широк, например - клининг в помещениях арендатора; ресторанный дворик; мелкие ремонтные работы; оформление вывесок и витрин помещений арендатора; услуги в области охраны труда; переезд и перестановка мебели, погрузо-разгрузочные работы, доставка воды и канцтоваров и др.

Таким образом, для того чтобы увеличить прибыль ТРЦ необходимо тщательно продумать коммерческую концепцию и соответствовать ей. Данная концепция должна включать в себя анализ потребителей, организацию мероприятий по привлечению потенциальных клиентов. Сдача в аренду торговых, офисных и рекламных площадей является наиболее прибыльными направлениями деятельность ТРЦ. Но именно предоставление дополнительных услуг повышает комфортность ТРЦ.

3) Пути бизнес-развития ТРЦ

Успешное развитие ТРЦ зависит от двух факторов: правильно разработанная концепция и удачно выбранное местоположение.

ТРЦ «Волга-Ока» расположен в одном из самых густонаселенных и оживленных районов города и представляет собой современную инфраструктуру бытовых и развлекательных услуг, которая в этом районе недостаточно развита. Среди конкурентов у ТРЦ «Волга-Ока» два небольших торговых центра, которые существуют уже 10 лет и имеют своих постоянных клиентов, поэтому важным фактором здесь выступает правильно разработанная концепция. На апрель 2017 года занимаемая территория под аренду торговых помещений увеличилась на 35% за год, а под аренду офисных помещений - на 11%. Как видно из анализа необходимо срочно предпринять меры, чтобы отведенная территория под аренду офисных помещений не пустовала (64,29%). Для этого необходимо снизить аренду на офисные помещения, чтобы ускорить рост территории под аренду на данные помещения, тем самым это спровоцирует рост числа договоров по парковке на постоянной основе.

Также важно пользоваться имеющейся концертной сценой при проведении городских праздников и различных конкурсов. Для оповещения о проведении различных мероприятий на территории ТРЦ необходимо продвигать ТРЦ «Волга-Ока» через популярные социальные сети Вконтакте, Инстаграм, Одноклассники.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Для увеличения числа потенциальных клиентов главной целью является создание условий полноценного отдыха, помимо покупки одежды и различных аксессуаров. Наличие фитнес центра с бассейном, кинотеатра, зоны развлечений, контактного зоопарка и продуктового гипермаркета увеличит трафик посетителей ТРЦ, что привлечет магазины известных марок одежды и ослабит конкурентов.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Решение бизнес-кейса от студентов Сибирского федерального университета, Институт экономики управления и природопользования

Лыткина Анастасия Юрьевна,
студентка 5 курса СФУ ИЭУиП
Пастухова Кристина Игоревна,
студентка 5 курса СФУ ИЭУиП,
Мещеряков Никита Владимирович,
студент 4 курса СФУ ИЭУиП
Научный руководитель –Кузьмина И.Г.
кандидат экономических наук, доцент

1. **Анализ текущей ситуации ТРЦ «Волга-Ока»:**

ТРЦ «Волга-Ока» функционирует с апреля 2016 года.

Общая площадь ТРЦ — 220 000 кв.м.

Арендуемая площадь ТРЦ — более 85 000 кв.м.

Преимущества ТРЦ «Волга-Ока»:
▪ Расположение; ▪ Территория вокруг ТРЦ благоустроена, сохранена близлежащая природная зона; ▪ Инфраструктура ТРЦ (фитнесс центр с бассейном, кинотеатр, зона развлечений и др.) ▪ Наличие парковки на более чем 2500 машиномест; ▪ Обширный комплекс услуг (автоматизированная подземная парковка (бесплатная в течение 5х часов и платная более 5ти часов), аренда торговых площадей, офисных помещений и рекламных площадей.
Недостатки ТРЦ «Волга-Ока»:
▪ Наличие конкурентов (Рядом с ТРЦ в 300 м. Находятся два небольших торговых центра, стоимость аренды в которых ниже, но и условия работы хуже, в том числе нет парковки. Торговые центры существуют более 10 лет и имеют своих постоянных клиентов.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

2. Существующие риски: (SWOT-анализ)

Сильные стороны	Слабые стороны
▪ Наличие большой современной парковки ▪ Современная система кондиционирования воздуха ▪ Современное оборудование ▪ Проект реализуется крупнейшим в регионе девелопером ▪ Территория вокруг ТРЦ благоустроена	▪ Небольшая клиентская база ▪ Слабая маркетинговая политика ▪ Невостребованность площадки для проведения промоакций и мероприятий
Возможности	**Ограничения**
▪ Наработка новых клиентов ▪ Размещение рекламно-информационных материалов на своих рекламных площадках ▪ Наличие места под проведение различных промо-мероприятий и размещение промо-конструкций ▪ Наличие сохранной природной зоны вокруг ТРЦ	▪ Высокая конкурентная среда ▪ Высокая цена на арендуемые площади относительно соседних ТРЦ

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

3. Пути бизнес - развития ТРЦ.

Таблица 1

Пути бизнес развития ТРЦ "Волга-Ока"

№	Название решения	Необходимые основные средства	Первоначальные вложения, руб.	Дополнительные ежемесячные статьи затрат	Дополнительные ежемесячные затраты, руб.	Количество предоставленных	Стоимость услуги шт/мес.	Выручка 2018, руб	Выручка 2019, руб	Выручка 2020, руб	Чистый приведенный доход, NPV, руб	Ставка дисконтирования, %	
1	Размещение детского городка с возможностью оставить ребенка няням за плату.	Постройка детского городка:	450000	З/П няням: 2 няни	50000	30	500	2700000	5475000	5475000	10110743	10%	6,81
2	Уделить больше внимания фудкорту, разделить его на тематические зоны: «Европа», «Азия», «Америка», «Россия», где будут расположены соответствующие кухни. Сдача в аренду зон под места размещения общественного питания, 60 кв.м.	Оформление зон:	370000	-	-	8	450000	21600000	43200000	43200000	96205206	10%	Нельзя рассчитать, так как неизвестны первоначальные вложение в строительство помещений.
3	Сдавать в аренду концертную сцену с профессиональным звуковым и световым оборудованием, спецэффектами компаниям, проводящим свои пиар-акции.	Концертная сцена с профессиональным звуковым и световым оборудованием, спецэффектами:	-	-	-	3	80000	2880000	2880000	2880000	7878347	10%	Нельзя рассчитать, так как неизвестны первоначальные вложение в строительство помещений.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

№	Название решения	Необходимые основные средства	Первоначальные вложения, руб.	Дополнительные ежемесячные статьи затрат	Дополнительные ежемесячные затраты, руб.	Количество предоставленных	Стоимость услуги шт/мес.	Выручка 2018, руб	Выручка 2019, руб	Выручка 2020, руб	Чистый приведенный доход, NPV, руб	Ставка дисконтирования, %	
4	Создание коворкингов на территории ТРЦ, с различными тематиками: для бизнес переговоров и бизнес встреч, для работы на стационарных ПК, и для работы на ноутбуках с возможностью поесть, выпить кофе. 1 место в коворкинге 100 рублей/час.	3 коворкинга, 10 компьютеров, мебель, оформление залов:	100000	З/П обслуживающего персонала: 4 человека	80000	100	100	120000	240000	240000	403900	10%	1,62
				закупка кофе/чая	15000	60	200	72000	144000	144000			
				десерты/сендвичи	200000	50	150	45000	90000	90000			

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таким образом, проект № 1 и № 2 наиболее привлекательны для инвестора для ТРЦ «Волга-Ока», так как имеют наибольший чистый дисконтированный доход.

4. **Маркетинг ТРЦ «Волга-Ока»:**

Повышение количества клиентов за счет:

№	Название решения
1	Создать единую бонусную систему скидок во всех магазинах
2	Проводить ежемесячных акций, например, «Ночные распродажи», «День рождение ТРЦ».
3	Привлекать звезд российской эстрады на праздники и проведение концертов: «Новый год», «8 Марта», «23 февраля».
4	Привлечение международных компаний для размещения своей продукции, популярной среди людей, как для молодых, так и для взрослых, например, «Zara», «Armani Exchange», «Tommy Hilfiger», «H&M», «Gucci».
5	Создание фитнес-лужайки на природной зоне возле ТРЦ, на которой летом ТРЦ может привлекать тренеров и бесплатно проводить тренировки: йогу, фитнес, танцы.
6	Сделать обособленный вход в фитнес-центр с целью круглосуточной работы тренажерных залов и сохранения позитивного настроя у клиентов, которые не будут проходить сквозь магазины.
7	ТРЦ «Волга-Ока» рекомендуется стать спонсорами молодежных и крупных мероприятий.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Решение бизнес-кейса от студентов Уральского государственного экономического университета

Горячев Артур Александрович,
студент 3-гокурса, направление "ГМС" (бакалавриат), УРГЭУ СИНХ.
Худова Ксения Александровна,
студент 3-гокурса, направление "ГМС" (бакалавриат), УРГЭУ СИНХ.
Онухова Алиса Вячеславовна,
студент 3-гокурса, направление "ГМС" (бакалавриат), УРГЭУ СИНХ.
Волокитина Дарья Вадимовна,
студент 3-гокурса, направление "ГМС" (бакалавриат), УРГЭУ СИНХ.
Научный руководитель: Виктор Андреевич Благинин

Вопрос 1:

Для увеличения количества клиентов заинтересованных в услугах данного ТРЦ можно предложить:

1.Снизить арендную плату на торговые и офисные помещения, что в следствие поведет за собой увеличение количества сдаваемых площадей и естественно с появлением новых магазинов и организаций, будет приток новых покупателей.

2.Оценить работу управляющего персонала данного трц, степень их успешности, также обязать представление отчетов о проделанной работе по привлечению клиентов, клиентов-арендаторов и изучения ими эффективности используемых методик. В зависимости от результатов, ввести новые улучшения

.Проведение социально-интересных покупателям мероприятий, таких как открытые мастер-классы, презентации новинок, сопровождая это все призами и подарками, что еще больше будет привлекать клиентов.

4. Проанализировать посещаемость фудкортов соседних трц, провести анализ по их популярности, с учетом этого организовать свои с внедрением новшевств и улучшений для большей заинтересованности клиентов.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

5. Открытие кинотеатра, что позволит выйти вперед на фоне ближних трц, т.к они такого не предлагают, это нововведение также сделает трц еще более привлекательным для его клиентов.

Вопрос 2:

Повышение рентабельности ТРЦ «Волга Ока».
Проанализировав данный указанные в описании, выявлено несколько вариантов увеличения прибыли ТРЦ «Волга-Ока». Далее будут указанные наиболее простые и эффективные варианты увеличения рентабельности.

1. Аренда торговых площадей:
В ТРЦ площади под аренду составляют 85000 кв. метров, занято из них, включая офисные помещения 51000 кв. метров. Учитывая, что 40 процентов так и остаются не использованными следует сменить политику образования цен на арендуемые площади, а именно создать три долгосрочных пакета аренды.

1- Пакет «ИП» - пакет включает в себя аренду маленького помещения, сроком от 6 до 24 месяцев. Данный пакет подойдет местным представителям малого бизнеса. Главный плюс пакета для арендатора, что тем более долгосрочный договор он подписывает, тем более выгодные условия он получает. Так как Стоимость кв. метра от 700р –до 10000р. Берем нижний порог стоимости в до 3000р и павильон 25 кв. метров получаем 75000 в месяц или 90000 тысяч в год. При подключении пакета снижаем стоимость до 2500р за кв. метр и получаем стоимость 62500 р в месяц и 750 000 тысяч в год. Экономия для арендатора 150 000 в год.
Для арендодателя это решит проблему с пустующими павильонами и закроет вопрос с поиском новых арендаторов минимум на 12месяцев. Данное решение позволить привлечь постоянных клиентов специализированных магазинов. Также позволит получить годовую прибыль со сданного павильона, что ускорит процесс окупаемости.

2- Пакет «Город» - пакет включает в себя аренду среднего помещения, сроком от 12 до 36 месяцев. Данный пакет подойдет для сети магазинов городского и регионального масштаба. В данном пакете

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

средняя стоимость аренды будет варьироваться от 3000 до 6500 р за кв. метр. Размер павильона от 25 до 50 кв. метров. Возьмем среднюю: 5000р за кв. метр и размер павильона 40 кв. метров, 200 000 р в месяц или 2 400 000р в год. При подключении пакета стоимость снижается до 4500р за кв. метр, что приводит к снижению цены в месяц до 180 000 р или 2 160 000 в год. Экономия равна 240 000 в год. Так же пакет можно оплатить в рассрочку на 6 месяцев.

3- Пакет «Федеральный» - пакет включает в себя аренду большего помещения, сроком от 12 до 36 месяцев. Данный пакет подойдет для иностранных компаний или федеральных сетей. Арендуемая площадь от 50 кв. метров, средняя стоимость от 6500 до 10 000р за кв. метр. Возьмем среднюю стоимость в 8500 за кв. метр и площадь в 100 кв. метров. Стоимость в месяц 850 000р в месяц или 10 200 000 в год, при подключении пакета, стоимость снижается до 7850 р за кв. метр. 785 000 р в месяц или 9 420 000 р в год. Экономия 780 000 рублей в год для арендатора.

Данные пакеты, позволят расширить количество потенциальных арендаторов, что в свою очередь увеличит площадь занятых площадей как следствие и прибыль. При минимальных потерях в стоимости за кв. метр, ТРЦ получает:

- Получение минимум годовой прибыли с торгового павильона.
- Расширение базы арендаторов.
- Охват всех представителей рынка города.
- Возросшую проходимость.

ТРЦ «Волга Ока» так же предоставляет рекламные места разной стоимости, и тут так же наблюдаются проблемы с эффективностью продажи рекламы. По мимо действующего прайса цен, рекламные места так же можно добавить в пакеты аренды. Данный продукт предлагается продавать в зависимости от объёма торговых площадей и сроков аренды.

Рассмотрим на примере:

1. Если арендатор приобретает пакет «ИП» сроком не на минимальный пол года, а от 16 до 24 месяцев. Первые три месяца Рекламы, он получает

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

бесплатно, стоимость которой 12000 р в При потери 36000р за три месяц, ТРЦ получает 1 350 000 рублей за 18 месяцев аренды, на 18 месяцев решенный вопрос за занятостью площадей. Таким образом, ТРЦ сможет делегировать доходы в нужные для себя отросли. А для арендатора будут прослеживаться положительная динамика, так как за краткий промежуток времени постоянные и новые клиенты будут знать, куда переехал или где находится их павильон. Что в свою очередь повысит проходимость ТРЦ и так же привлечет постоянных клиентов соседних торговых центров.

2. Для арендаторов по пакету «федеральный», предоставляется скидка, в случае аренды помещения свыше 150 кв. метров. При средней стоимости 8500 за кв. метр и сумма прибыли в месяц будет равняться 1 250 000 или 15 300 000 в год. При приобретении данной площади в аренду, рекламное место стоимостью в 24000 рублей, предоставляется по скидке в 50 процентов на полгода. Учитывая масштабы федеральных или иностранных (франшиз) сетей, пакет будет приобретаться полностью, что позволит решить проблему с пустующими рекламными местами и повысить прибыль в 50 процентов, при общих потерях всего 72,000р.

Для офисных помещений, есть так же вариант решения проблемы. Учитывая, что в ТРЦ есть так же представители сетей общественного питания, предлагается заключить между ТРЦ и представителями договор, о оказании услуг на «бизнес ланчи». Для арендаторов офисных помещений это решит проблему обедов, для начальства офисов распределения рабочего времени. Прибыль получат общепиты так как будут обслуживать более 7500 тысяч кв. метров, что указывает на большое число клиентов.

Таким образом будут созданы условия, с которыми очень тяжело конкурировать действующим ТРЦ. Политика цен и услуг предоставляемые торговым центром будут сочетать в себе:

1. Выгодные цены.
2. Индивидуальных подход.
3. Предоставление бесплатной, либо более выгодной рекламы.
4. Решения всех офисных задач в одном месте.

Все эти плюсы, положительно повлияют на динамику продаж, всех услуг ТРЦ. Повысит проходимость и увеличит доход и уменьшит сроки окупаемости.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Вопрос 3:

Пути бизнес -развития ТРЦ «Волга-Ока»

Рассмотрев и проанализировав все данные в бизнес-кейсе предприятия, можно выделить несколько путей развитая торгово -развлекательного центра.

1. Так как наш ТРЦ составляет составят общую площадь 220 000 кВ.м. , а арендуемые помещения более 85 000 кВ.м. , а так же «Волга-Ока» расположен в одном из самых оживленных районов города, то в ТРЦ нужно привлекать якорных арендаторов (которые будут составлять 40-60% от арендуемой площади) , то есть сетевых игроков, франчайзинги известных компаний. Ставка для аренды таких якорей должна быть не высокой. Мелкие арендаторы должны быть в Тц, но их должно быть немного, большую часть должны составлять крупные арендаторы. И так же расположение якорных арендаторов, пойдёт плюсом для мелких арендаторов, так как они смогут получить больше посетителей, и общая синергия приведёт к увеличению дохода от аренды. Не стоит забыть, что Якорные арендаторы являются лицом ТРЦ.

2. ТРЦ находится в оживлённом районе, то есть коэффициент парковочных мест должен быть (2). Так как часть потока посетителей ТРЦ может пользоваться общественным транспортом, поэтому территорию парковки можно сократить, тем самым будет меньше затрачиваться средств, но это не будет означать, что ТРЦ плохо обеспечен машиноместами

3. Также целесообразно привлечь специализированную компанию для проведения брокериджа ТРЦ. Профессиональный брокер обладает большим опытом и знает, с какими арендаторами нужно вести диалог. Это поможет увеличить доходность торговых площадей минимум на 7% за счет более высоких ставок, которые сможет выторговать хорошо знающий рынок брокер.

4. Коэффициент эффективность площади (не менее 80% должен составлять, так как арендная площадь нашего помещения более 85 000 кВ.м.) можно увеличить путём размещения в коридорах торговые киоски и изменить формат торговых галлерей.

5. - Так же можно реализовать нестандартную идею - это сделать так

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

называемый "фреш-маркет", где будут лавки с фермерскими продуктами, свежей едой и прочими продуктами домашней кулинарии. То есть, создание чего-то нового, что для покупателей будет интересным времяпрепровождением и поводом вернуться в ТРЦ.

6. Нужно сделать больше зоны фудкорта. Причем лучше, если это востребованные известные на федеральном уровне предприятия питания. Тем самым будет существенная конкуренция для местных марок.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Решение бизнес-кейса от магистрантов Всероссийской академии внешней торговли министерства экономического развития Российской Федерации

Участники конкурсной команды -
Ищук Анатолий
Заводиленко Арина
Пискунова Екатерина
Русак Григорий
Таран Анастасия
Худяков Максим
Чернышёва Юлия
Магистры 1-го курса факультета международного бизнеса ВАВТ:

Научный руководитель - Виттенбек Наталья Владимировна
к.пс.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга Всероссийской академии внешней торговли министерства экономического развития Российской Федерации (ВАВТ)

За последнее время концепция развития современных торгово-развлекательных центров претерпевает значительные изменения. Правильно выработанная стратегия становится ключевым фактором успешного развития данного вида бизнеса. Потенциальному клиенту уже мало просто предложить место для ведения бизнеса: на первый план выходит и необходимость предоставления парковки, и внутренняя инфраструктура торгового центра (развлекательные зоны, фуд-корты, оснащённость туалетами, комнатами матери и ребёнка и многим другим), и интерьеры здания (ключевым элементом которых становится объёмность - атриумы, насыщенные светом и воздухом, большие аквариумы), и грамотная рекламная политика, а также масса других факторов. Более того, ключевым фактором становится сбалансированное привлечение портфеля арендаторов, способных обеспечить торговому центру стабильный поток платёжеспособных покупателей.

Необходимо также подчеркнуть, что кризисные явления в экономике РФ негативно сказываются на данном виде бизнеса, многократно увеличивая цену любой ошибки. Данный фактор обуславливается снижением платёжеспособности, в результате чего покупательский трафик начинает снижаться и перераспределяться в пользу наиболее конкурентоспособных объектов. Стоит особенно отметить, что особенностью современного кризиса является его

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

перманентный характер: его невозможно просто переждать, необходимо научиться эффективно вести бизнес даже в условиях кризиса, выработав грамотную антикризисную стратегию.

При решении данного бизнес-кейса конкурсная команда поставила целью проанализировать бизнес-модель и провести стратегический анализ деятельности ТРЦ «Волга-Ока», чтобы выявить ключевое ограничение системы путём построения «Древа текущей реальности» (ДРТ), основываясь на котором выдвинуты рекомендации по эффективной реконцепции торгового центра в ключевых видах деятельности: оказанию услуг по аренде торговых площадей, офисных помещений, аренде помещений под развлекательные услуги, парковке и рекламе.

ОПИСАНИЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ ТРЦ «ВОЛГА - ОКА»

1. Потребительские сегменты

Ценностное предложение создается для торговых компаний и ответственных предпринимателей (B2B). Мы создаем для них комфортные условия работы. Также мы создаем возможности для населения города комфортно и с пользой совершать покупки и проводить свой досуг в современном торгово-развлекательном центре (B2B2C).

2. Ценностные предложения

ТРЦ «Волга-Ока» предлагает торговые и офисные площади различных размеров и ценового диапазона. Рекламные площади. Также предлагаются машино-места на подземной парковке по очень выгодным условиям.

3. Каналы сбыта

Продажи B2B. Наиболее эффективна – долгосрочная аренда больших торговых и офисных помещений.

4. Взаимодействие с клиентами

Рекламные акции. Программы лояльности. Взаимодействие в соцсетях.

5. Потоки поступления доходов

Клиенты готовы арендовать торговые и рекламные площади согласно их объему и специфике бизнеса, при условии большого потока покупателей, которые

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

«будут доходить» до их торговой точки. Аренда офисных площадей. Услуги парковки.

6. Ключевые ресурсы

Современная инфраструктура ТРЦ. Для успешной сдачи в аренду торговых площадей ключевым ресурсом является «проходимость» ТЦ «Волга-Ока». Для сдачи офисных площадей – месторасположение и логистика.

7. Ключевые виды деятельности

Сдача помещений и рекламных площадей в аренду

8. Ключевые партнеры

Самые крупные арендаторы. Поставщики клининговых, коммунальных, логистических услуг. Муниципальные власти. Банки-партнеры.

9. Структура издержек

Активная рекламная кампания в целях увеличения посещаемости ТРЦ требует значительных затрат.

Торговые площади заняты на 68 %; Офисные – на 36 %. Необходимо оплачивать услуги обслуживающего персонала, электроэнергию, «коммуналку», выплачивать налоги.

ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Анализ внешней макросреды - PESTEL-анализ

P- политические факторы:

1) Международная изоляция России (введение санкций в отношении РФ; уход международных торговых брендов с рынка России, рынок одежды и обуви в России снизился на 8% до 2,2 трлн. Рублей, в 2015 году рынок рухнул на 20%)

2) Международная политика государства (отсутствие разглашений с другими государствами поможет нашему сотрудничеству с иностранными фирмами) В России проводится политика импортного замещения. Но отечественные товары не способны конкурировать по цене - с китайскими товарами, по качеству – с европейскими. Высокая арендная плата за торговые помещения отталкивает российских производителей.

3) Стабильная политическая обстановка в стране (способствует росту спроса)

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

E- экономические факторы:

1) Ухудшение макроэкономического положения России в целом негативно влияет на доходы населения и развитие торговли.

2) Девальвация национальной валюты: товары дорожают, потребитель не может позволить себе купить ту же вещь, которую он мог позволить купить себе вчера, потребитель, жертвуя качеством, покупает товары массмаркета.

3) Сокращение среднего класса в России, расслоение в доходах общества. Снижение покупательной способности. До кризиса 90% магазинов принадлежало брендом среднего ценового сегмента. С началом кризиса эти компании ушли с российского рынка, потеряв 40-45% своей прибыли. Как следствие, снижается рентабельность ТРЦ.

4) Рост онлайн-торговли. Высокая конкуренция. Высокими темпами растет электронная торговля в России, брэнды используют успешную маркетинговую стратегию в интернете, размещают рекламу на популярных социальных площадках, используют «звезд» в интернете, доставляют товар курьером по всему миру, тем самым снижая издержки на аренду торговых площадей. Поведение потребителя меняется, потребитель хочет заказывать товар, не выходя из дома, прочитав описание на сайте компании, избегая навязчивых консультантов и агрессивную рекламу.

5) Высокая Процентная ставка. Небольшой рост свидетельствует об оживлении экономики, о развитии предприятий и организаций, инвестирующих финансовые средства в передовые технологии, в расширение производства и др. Однако высокие процентные ставки делают иногда недосягаемыми кредиты для развития малого бизнеса, особенно на его начальной стадии. Так или иначе, процентные ставки вносят свой вклад в формирование структуры конкурентного окружения для ТРЦ.

S -Социальные факторы:

1)Рост популярности детского и семейного отдыха в России.

2)Рост потребности в качественном проведении досуга привёл к высоким темпам роста спроса на услуги сферы развлечений и досуга (до наступления экономического кризиса).

3) Ухудшение материального положения населения России;

4) Сокращение расходов семейного бюджета за исключением товаров и услуг первой необходимости.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

T- Технологические факторы:

1) Повышение требований к качеству и современности оснащения развлекательных объектов -переход на более высокий уровень обслуживания и открытие новых услуг.

2) Новые технологии в IT-сфере отрицательно сказываются на рентабельности ТРЦ. Технологические перемены воздействуют не только на производство, но и на продвижение продуктов и услуг на рынке. Например, появление интернет-технологий в корне меняет отношения производитель - посредник, посредник - конечный пользователь. Торговля и реклама в Интернете вызывают потребность в персонале с совершенно новыми специальностями. Это влечет за собой проблемы, связанные с их подбором или переобучением. Маркетинговые службы должны удерживать в поле внимания эти процессы, находить оптимальные методы продвижения на рынок новых видов продукции и услуг.

E - Природные факторы:

1) Возрастание стоимости энергии. Современная цивилизация в значительной мере сегодня связана с таким не возобновляемым энергоресурсом, как нефть. Такое положение в макросреде постоянно подталкивает многие организации на разработку и использование энергосберегающих технологий. Возможное повышение цен на энергоресурсы в Российской Федерации до мирового уровня может привести к коренному изменению макросреды для организаций в стране. В таких условиях растут издержки ТРЦ на электроэнергию.

L - Факторы, связанные с законодательством:

1) усиление контроля за качеством реализуемых товаров, за соблюдением торговыми предприятиями требований законодательства и интересов покупателей. Под воздействием этого фактора закрываются мелкооптовые рынки, упорядочивается торговля в переходах на территории города, что обусловлено улучшением нормативно-правового регулирования их деятельности, обеспечением прав потребителей и поддержкой должного санитарно-технического состояния;

2)Относительно высокий налог на добавленную стоимость. В последние годы довольно часто звучат призывы отменить вовсе налог на добавленную стоимость. Но правительство скорее пойдет по пути дальнейшего снижения ставок, чем лишится НДС: платежи с продаж формируют около четверти федерального бюджета. Все это влияет на рост цены товаров и снижение спроса.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Таблица 1

Влияние PESTEL-факторов на ТРЦ «Волга-Ока»

Макрофакторы	Влияние на организацию	Степень важности	Прогноз на будущее
Политический	отрицательная	средняя	Изменения маловероятны в ближайшие 5 лет
Экономический	отрицательная	высокая	Изменения маловероятны в ближайшие 5 лет
Социальный	нейтральная	средняя	Потребности населения будут расти, а доход падать
Технологический	отрицательная	высокая	появление интернет-технологий в корне меняет отношения производитель - посредник, посредник - конечный пользователь.
Природный	нейтральная	низкая	Расходы на электроэнергию всегда росли и будут расти в будущем
Законодательный	отрицательная	средняя	Налоги будут расти

SWOT-анализ Торгово-развлекательного центра «Волга-Ока»

S - сильные стороны:

1) Широкий выбор услуг, предлагаемый ТРЦ (магазины известных марок одежды, обуви и аксессуаров, предприятия сферы услуг, фитнес центр с бассейном, кинотеатр, зона развлечений и продуктовый гипермаркет. Внутри торгово-развлекательного центра располагается концертная сцена с профессиональным звуковым и световым оборудованием, спецэффектами. Территория вокруг ТРЦ благоустроена, сделана дополнительная парковка на более чем 2500 машино-мест, сохранена близлежащая природная зона

2) Высокий спрос на развлекательные услуги среди населения в городе

3) Большая площадь и современная инфраструктура ТРЦ

W - слабые стороны:

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

1) Высокая арендная плата. Конкуренты более успешны, так как низкие цены являются главным преимуществом, удовлетворяющим интересы покупателей и арендаторов. Чувствительность потребителей к цене высокая.

2) Отсутствие спроса. Запланированный парковочный сервис уже создан конкурентами, вышедшими на рынок первыми. Договоров по парковке на постоянной основе заключено небольшое количество.

3) Острая конкуренция. Месторасположение ТРЦ обостряет конкуренцию. Это повлекло за собой финансовые потери, так как конкуренты предлагают выгодные для потребителя условия и цены.

4) Слабая маркетинговая стратегия. Вероятно, маркетинговый анализ был сделан некачественно, что привело к низкой рентабельности ТРЦ. Потребительское поведение изменилось из-за экономического кризиса, вчерашний покупатель из среднего класса переориентировался на продукцию «массмаркета».

5) Формат торгового центра не уникален. Созданный проект повторяет то, что есть в данном районе у конкурентов.

6) Плохой сервис. Арендована лишь треть офисных помещений. Цена аренды низкая, возможно компании не устраивает сервис

7) Плохой менеджмент. Плохая работа девелопера. Нерациональное использование площади ТРЦ.

Т- угрозы:

1) Среди факторов, вызванных экономическим кризисом, самым острым стала недоступность заемного финансирования. Это вызвало трудности у ритейлеров с финансированием оборотных средств. В результате, розничные операторы вынуждены использовать для этих целей средства из бюджетов, предназначенных для инвестиций и развития. Это часто приводит к замедлению развития «торговых сетей».

2) Усиление конкуренции, отток клиентов и арендаторов.

3) Развитие электронной торговли, уход клиента в он-лайн.

О-возможности:

1) Снижение арендной платы позволит привлечь большее число арендаторов

2) Переориентация на товары массмаркета спасет ТРЦ. Следует ориентироваться не на компании, предлагающие одежду, обувь и аксессуары, а компании, предлагающие товары первой необходимости, –

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

привлечь продуктовые гипермаркеты, дискаунтеры, сети быстрого питания – Макдональдс, КФС и тд.

3) Изменения в составе арендаторов. ТРЦ нужно уникальное преимущество, возможно таким уникальным преимуществом будет ориентация на детей и привлечение партнеров из компании Kidzania, строительство аттракционов на пустующем 3-ем этаже.

4) Расширение торговых площадей за счет парковки.

5) Проведение рекламных акций и мероприятий для привлечения покупателей

6) В качестве дополнительного источника дохода, размещение рекламы на парковках, коррекция имиджа и позиционирования

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

ДРЕВО ТЕКУЩЕЙ РЕАЛЬНОСТИ - ВЫЯВЛЕНИЕ ОГРАНИЧЕНИЙ ТРЦ «Волга-Ока»

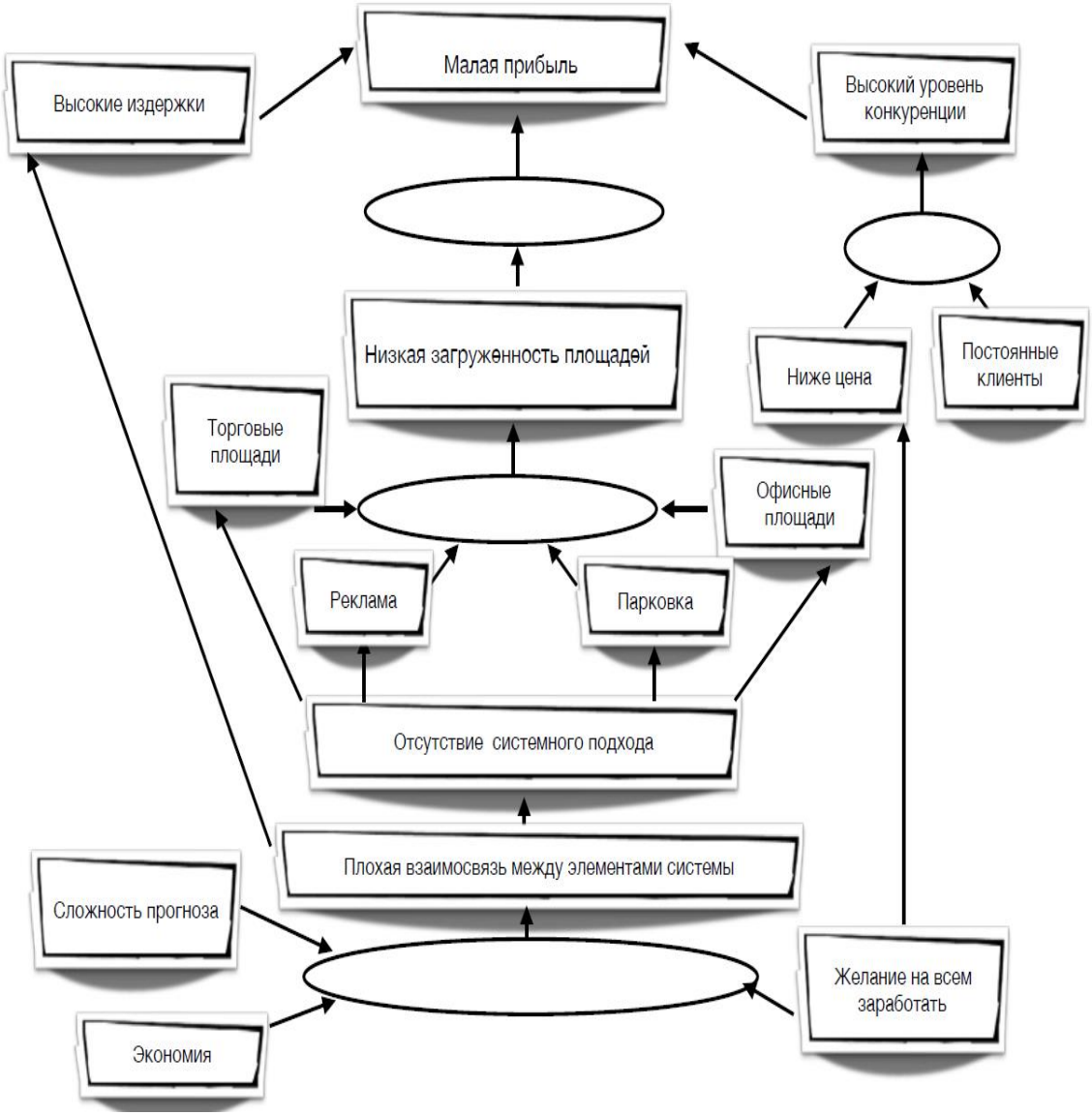

Рисунок 1

Основываясь на теории «ограничения систем» Э. Голдратта, конкурсной командой было построено «Древо текущей реальности» с целью выявления ключевого ограничения системы («Корневая проблема»). В результате анализа было выявлено ограничение рынка и внутренних процессов: создатели бизнеса подошли к ТРЦ не как к системе, а как к совокупности элементов, не обеспечив необходимый уровень их взаимосвязи. Были созданы парковка, рекламные, торговые и офисные площади, далее была поставлена цель – получать прибыль на

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

всём этом в одинаковой мере, при этом не использовались ни стратегии «приманки-крючка» (например, бесплатные парковочные места арендаторам на первые три месяца), ни разрабатывалось никаких бонусных программ, ни продумывался ключевой портфель арендаторов. В итоге, ТРЦ работал в режиме парковка + рекламные площади + торговые площади + офисные помещения, что нельзя рассматривать как адекватный современным реалиям бизнеса управленческий подход, предусматривающий создание систем с высоким уровнем взаимосвязи элементов.

Дальнейшие усилия конкурсной команды были направлены на разработку такой Реконцепции ТРЦ, которая позволила бы сформировать конкурентные преимущества, связав разрозненные элементы в единую систему и выработав уникальный подход к ведению бизнеса.

Разумеется, нельзя отрицать роль ограничения рынка в данной ситуации. Тем не менее, исходя из анализа деятельности конкурентов, – можно с высокой долей достоверности утверждать, что ТРЦ «Волга-Ока» не достиг «потолка» данного ограничения - значительная часть площадей пустует, несмотря на то, что у конкурентов обратная ситуация. Более того, исходя из анализа «загруженности» площадей ТРЦ в городах-миллионниках, - можно утверждать, что на рынке, как правило, достаточно игроков, способных заинтересоваться данными услугами.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОТДЕЛЬНЫМ ВИДАМ УСЛУГ ТРЦ «ВОЛГА-ОКА»

Учитывая, что ключевым ограничением ТРЦ является ограничение, обусловленное низким уровнем взаимосвязи элементов системы, рекомендации по реконцепции деятельности ТРЦ сводятся к обеспечению такой взаимосвязи путём: создания «портфеля арендаторов» через их диверсификацию, формирование конкурентного преимущества и уникального предложения, введение программ лояльности, бонусных программ, основанных на стратегиях «приманки и крючка», формировании многосторонних рынков. Далее данные меры будут проанализированы применительно к конкретным оказываемым ТРЦ услугам.

АРЕНДА ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ

Предоставление аренды торговых площадей является основной деятельностью торгового центра. Торгово-развлекательный центр предоставляет в аренду площади операторам розничной торговли и услуг. Необходимо

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

ориентироваться на создание эффективных условий и партнерских отношений для потенциальных и уже существующих арендаторов и стремиться поддерживать исключительно привлекательный образ ТРЦ в сознании покупателей. Торговые площади располагаются на 1,2 и 3 этажах, общая площадь составляет 64000 кв.м. Стоимость аренды варьируется от 700 рублей до 10 000 рублей за кв.м и зависит от площади, этажа и расположения помещения, площадь которую можно арендовать – от 1 кв.м до 500 кв.м.

В рамках предложенной программы реконцепции торгового центра необходимо перейти от предоставления услуг «всем заинтересованным фирмам» к предоставлению услуг «фирмам, в которых в первую очередь заинтересованы мы». Ключевым принципом стратегии станет адресность в предоставлении услуг – только высокомаржинальные арендаторы с высоким потенциалом работы в сегменте B2C. Подобная диверсификация позволит сформировать такой портфель арендаторов, который будет отвечать требованиям рынка и привлечёт поток платёжеспособных клиентов.

Важно отметить, что в «портфеле арендаторов» обязательно должны присутствовать:

1. Крупные «компании-якоря»: продуктовая сеть среднего чека («Перекрёсток», «Ашан», «Пятёрочка» – выбор конкретной сети зависит от отсутствия представителя подобной сети у конкурентов), товары для дома и ремонта («Оби», «Леруа Мерлен»), магазин бытовой техники и электроники («М.Видео», «Media Markt»). Данные магазины должны быть расположены на 1 этаже, с ключевой задачей: привлечь большой поток покупателей, чтобы они дальше пошли совершать покупки в ТРЦ.

2. Множество магазинов одежды и обуви, в том числе спортивной, «парфюма», салонов связи, банковских терминалов. Обязательно наличие не менее двух компаний - «мини-якорей» («Страдивариус», «Бершка» – модная одежда, «Спортмастер» – спортивная одежда, «Детский мир» – магазин игрушек, «Летуаль» – магазин парфюма). Данные магазины должны быть расположены на 2 этаже (что будет приоритетным для них местоположением), либо на 1 и 3 этажах (при наличии там мест). Магазины данной категории будут обеспечивать основной поток прибыли за счёт потока клиентов.

3. Фудкорт, куда должны быть включены востребованные и известные бренды: «KFC» / «Burger King», «MacDonald's», «Крошка Картошка», «Чайхана 1» / «Урюк», «Шоколадница» (от 5 до 10 брендов). Расположение – на 3 этаже, позволят получать стабильный доход и обеспечат ТРЦ постоянный поток клиентов.

4. Кинотеатр. Расположение – на 3 этаже. Позволит привлечь клиентов в «фудкорт». Стоит отметить, что для ТРЦ кинотеатр не является «якорем» -люди

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

смотрят кино и не идут дальше по магазинам, однако он высокомаржинален и позволит создать конкурентное преимущество.

5. Детская комната, в том числе с отдельной комнатой «LEGO». Позволит оставлять ребёнка во время совершения покупок, обеспечит поток клиентов.

Особенно важно отметить, что в рамках реконцепции не предлагается уход в ценовую конкуренцию: наличие в ТРЦ «портфеля арендаторов», полностью удовлетворяющих покупательский спрос, позволит привлекать большой поток клиентов, а наличие большого потока клиентов создаст ТРЦ конкурентное преимущество, что позволит, не снижая цены на услуги аренды, извлекать максимальную прибыль.

Тем не менее, необходимо отметить, что «портфель арендаторов» необходимо сначала сформировать, с целью чего при предоставлении других услуг необходимо идти на определённые уступки, которые позволят привлечь ключевые компании.

Примерный расчёт рентабельности (исходя из средней стоимости кв.м в 5500 рублей при общей площади 64000 кв.м) –

64 000 кв.м х 5500 рублей = 352 000 000 рублей в месяц. При полной загруженности торговых площадей услуги по предоставлению аренды станут самыми высокодоходными, а значит, привлечение арендаторов в ТРЦ становится первоочередной задачей.

АРЕНДА ОФИСНЫХ ПЛОЩАДЕЙ

Офисные помещения находятся на 4м этаже. Общая площадь — 21000 кв.м. Стоимость аренды зависит от площади, расположения помещения. Площадь, которую можно арендовать: от 5 кв.м. до 500 кв.м. Стоимость кв.м. от 350 рублей до 1000 рублей.

В данном случае невозможно дать оценку рентабельности ввиду отсутствия ключевых показателей (прибыль, выручка).

Предлагается офисные помещения 18 000 кв.м сдать в аренду под организацию складских помещений – «***Распределительный центр».***

Распределительный центр - 4 этаж.

Существуют три основные стратегии размещения распределительных комплексов:

- возле рынка сбыта;
- рядом с производством;
- промежуточное расположение между рынком и предприятием

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

При выборе местонахождения распределительных центров нужно обратить внимание на такие важные факторы, как:

- цена складской переработки грузов;
- их содержание;
- оформление заказов и формирование системы управления;
- уровень обслуживания клиентов.

Наилучшие торгово-распределительные центры — это те, которые обеспечат высококачественные услуги для потребителей при минимальном количестве затрат.

К второстепенным процессам относятся инвентаризация склада, работы с браками и дефектами, возврат и другие службы.

Пользу от распределительных центров получают не только крупные производители, но и компании-новички. Такие комплексы состоят из множества структурных частей: зоны международной сертификации и лабораторного контроля, помещения для хранения, в том числе и морозильных камер.

На территории Центров также присутствуют транспортные компании, осуществляющие перевозку товара, таможня, зона свободной торговли, консультационные и обозревательные отделы, банки и тому подобное. Вследствие наличия таких больших площадей для хранения продукции можно избежать значительных потерь.

Распределительные центры рекомендуется отдать на аутсорсинг, ТРЦ будет получать плату за пользование фирмами данным Распределительным центром в виде комиссионных, при этом в рамках программы лояльности необходимо предусмотреть скидки за долгосрочность.

Распределительный центр явится иновационной идеей, «прорывом», который позволит нарастить мощное конкурентное преимущество и привлечёт необходимый «портфель арендаторов», что позволит успешно завершить реконцепцию торгового центра.

Остальные 3000 кв.м на 4 этаже рекомендуется отдать под **«Коворкинги»** - «мобильные офисы» с почасовой арендой (предварительно надёжно изолировав от зоны распределительного центра), компаниям не нужно будет платить и содержать офис, компании будут оплачивать часы работы работников в «коворкинге». Данная мера будет соответствовать социальным и экономическим трендам и позволит привлечь дополнительных арендаторов.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

РЕКЛАМНЫЕ УСЛУГИ

1. Рекламная стела: всего 14 рекламных мест размером 5000мм*2500мм. Стоимость аренды одного рекламного места составляет 23 000 рублей в месяц.

2. Рекламные места на фасаде: всего 10 рекламных мест размером 3500мм*7000мм. Стоимость аренды одного рекламного места составляет 33 000 рублей в месяц.

3. Рекламные места на входе (20 мест). Стоимость аренды одного рекламного места составляет 12 000 рублей в месяц.

Проблема

1. Рекламные площади — 5 (рекламная стела), 4 (на фасаде) и 10 (на входе) мест – 2016 год
2. Рекламные площади — 7 (рекламная стела), 5 (на фасаде) и 13 (на входе) мест – 2017 год

Аренда рекламных мест изначально являлась самой низкорентабельной сферой деятельности ТРЦ, ввиду чего в рамках реконцепции предлагается сконцентрироваться именно на предоставлении аренды торговых площадей. Предоставление услуг по рекламе при этом необходимо сделать «условно бесплатным» - например, членам «портфеля арендаторов» первые несколько месяцев предлагать занимать рекламные места бесплатно (что привлечёт их в ТРЦ), причём в зависимости от размера арендуемой площади - предоставлять место или на фасаде ТРЦ (для самых больших), или внутри ТРЦ (поменьше), или в эфире внутреннего радио ТРЦ.

По истечении 3 месяцев необходимо провести анализ занятости торговых площадей – если она по-прежнему неполная – продлить акцию, если цель достигнута – акцию закончить и взимать полную плату в соответствии с занятостью рекламных площадей.

Важно помнить, что аренда рекламных площадей – не самая рентабельная часть бизнеса, а значит при требовании уступок со стороны арендатора – необходимо данные уступки предоставлять в первую очередь в сфере использования рекламных площадей, при этом стараясь навязать стиль «приманки и крючка».

Данные меры позволят сделать рекламу конкурентным преимуществом и привлечь необходимый «портфель арендаторов» в ТРЦ.

ПАРКОВКА

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

На -1 этаже ТРЦ расположена двухуровневая подземная парковка, которая рассчитана на 900 машино-мест.

На данный момент парковка работает бесплатно в течение первых 5 часов с момента въезда, каждый следующий час стоит 150р.

Также предлагается парковка на постоянной основе, которая стоит 1500 руб./месяц + 100р. паркинг карта, которая преобретается единоразово при заключении договора. Абонентская плата взимается за месяц в качестве предоплаты.

Территория вокруг ТРЦ Волга-Ока благоустроена. Стоит отметить, что имеется дополнительная парковка на 2500 машиномест.

Так как парковка является большим преимуществом и выигрышным фактором в конкурентоспособности нашего ТРЦ, мы не можем от нее отказаться (в двух ТРЦ, которые располагаются в 300м. парковки нет).

Для того чтобы предпринять меры по усовершенствованию парковки, необходимо провести несколько исследований. Далее представлены методики, которые помогут нам определить, как более рационально распоряжаться площадью для парковочных мест и как сделать парковку более рентабельной.

1) Сделать парковку бесплатной на три месяца.

Таким образом, мы сможем определить, насколько увеличится занятость парковки при условии, что взиматься плата за стоянку не будет. Так, мы сможем выявить корреляцию между числом посетителей, временем стоянки и стоимостью парковки.

2) Выделение специальных постоянных парковочных мест для арендаторов. Такая программа лояльности для арендаторов может привлечь еще больше организаций благоприятными условиями работы.

3) Сделать оплату постоянной парковки не в качестве предоплаты, а постфактум. Тем самым, это может привлечь большее количество клиентов.

4) Сделать парковку бесплатной на первые 2 часа (а не на 5, именно 2 часа – средняя продолжительность сеанса в кино), что является общепринятой практикой.

5) Введение программы скидок для лиц, заключивших договора на постоянной основе для аренды парковочного места. Например, - если договор заключается на полгода – цена за месяц значительно ниже, чем, если бы заключался только на месяц. Данная мера позволит привлечь поток стабильных клиентов.

Парковка, как и реклама, должна способствовать формированию конкурентного преимущества и привлечению арендаторов и клиентов в ТРЦ.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

ВЫВОДЫ

Основываясь на том, что корневая проблема ТРЦ связана с недостаточным уровнем взаимосвязи элементов бизнес-системы, конкурсной командой выявлена необходимость Реконцепции торгового центра, в рамках которой были разработаны следующие предложения:

1. С целью увеличения количества клиентов, заинтересованных в услугах ТРЦ, необходимо:

1.1. B2B2C - диверсифицировать занимаемые арендаторами площади по целевому назначению магазинов. Компании-«якоря» (продуктовые сети среднего чека, магазины бытовой техники, товары для дома и ремонта) должны располагаться на 1 этаже, основная масса магазинов (с несколькими «мини-якорями») – на 2 этаже, «фудкорт» и кинотеатр – на 3 этаже. Данная структура позволит обеспечить привлечение покупателей в ТРЦ, а поток платёжеспособных клиентов позволит повысить количество арендаторов, заинтересованных в услугах ТРЦ.

1.2. B2B – переоборудовать большую часть 4 этажа под распределительные центры, которыми будут пользоваться компании, представленные в ТРЦ. Данная мера позволит создать конкурентное преимущество и привлечь необходимый «портфель арендаторов». Распределительные центры будут отданы на аутсорсинг, за пользование будут взиматься комиссионные.

1.3. B2B – переоборудовать меньшую часть 4 этажа под «коворкинги» с целью привлечения офисных арендаторов.

1.4. B2B – необходимо разработать бонусные программы и программы лояльности для крупных арендаторов, особенно в сфере аренды рекламных площадей и парковочных мест. Также возможно уменьшение комиссионных за долгосрочность использования распределительного центра. Данные меры позволят нарастить конкурентное преимущество, в то же время не являясь высокозатратными.

2. Пути увеличения прибыли, рентабельности:

2.1. Формирование портфеля арендаторов позволит полностью занять арендуемые торговые площади и обеспечит ежемесячный средний доход в размере 352 млн.рублей, что позволит значительно повысить прибыль и общую рентабельность ТРЦ.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

2.2. Несмотря на концентрацию основных усилий на аренде торговых площадей, такие сферы деятельности как аренда парковки и рекламы, а также взимание комиссионных за пользование распределительным центром также способны увеличить прибыль торгового центра до 500 млн рублей ежемесячно. Тем не менее, в рамках программы лояльности, парковка и реклама должны быть условно-бесплатными (например, на первые 3 месяца для крупных арендаторов), что позволит привлечь арендаторов в ТРЦ. В рамках взимания комиссионных за пользование распределительным центром также необходимо введение программы лояльности с учётом долгосрочности для удержания клиента.

2.3. Введение скидок для лиц, заключивших договоры об аренде парковки на постоянной основе с учётом долгосрочности договоров позволит повысить рентабельность парковки.

2.4. Переоборудование части арендуемых офисных площадей под «коворкинги» также благоприятно скажется на рентабельности ТРЦ, поскольку позволит взимать оплату на почасовой основе.

3. Пути бизнес-развития ТРЦ:

В рамках реконцепции торгового центра будет сформирован портфель ключевых арендаторов, которые займут большую часть арендуемых площадей. Распределительные центры на 4 этаже, парковка и реклама позволят создать мощное конкурентное преимущество и сделают из ключевых арендаторов постоянных клиентов, что в конечном итоге будет способствовать повышению рентабельности ТРЦ и увеличению прибыли.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Авторы

Арефкина Юлия Александровна
магистрант 2 курса, Волгоградский государственный технический университет

Виттенбек Наталья Владимировна
к.пс.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга Всероссийской академии внешней торговли министерства экономического развития Российской Федерации (ВАВТ)

Волокитина Дарья Вадимовна
студент 3-го курса, направление "ГМС" (бакалавриат), УРГЭУ СИНХ.

Горячев Артур Александрович
студент 3-го курса, направление "ГМС" (бакалавриат), УРГЭУ СИНХ.

Заводиленко Арина
магистрант 1-го курса факультета международного бизнеса ВАВТ

Иванов Алексей Сергеевич
студент 4 курса, ССЭИ (филиал) им. Г.В. Плеханова.

Ищук Анатолий
магистрант 1-го курса факультета международного бизнеса ВАВТ

Лыткина Анастасия Юрьевна
студент 5 курса СФУ ИЭУиП

Кузьмина И.Г.
кандидат экономических наук, доцент

Мещеряков Никита Владимирович
студент 4 курса СФУ ИЭУиП

Онухова Алиса Вячеславовна
студент 3-гокурса, направление "ГМС" (бакалавриат), УРГЭУ СИНХ.

Пастухова Кристина Игоревна
студент 5 курса СФУ ИЭУиП

Пискунова Екатерина
магистрант 1-го курса факультета международного бизнеса ВАВТ

Русак Григорий
магистрант 1-го курса факультета международного бизнеса ВАВТ

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru|

Саркисова Роксана Абеловна
4 курс, ССЭИ (филиал) им. Г.В. Плеханова.

Сибагатулина Любовь Маратовна
магистрант 2 курса, Волгоградский государственный технический университет

Старцев Петр Вячеславович
старший преподаватель кафедры менеджмента, ССЭИ (филиал) им. Г.В. Плеханова

Таран Анастасия
магистрант 1-го курса факультета международного бизнеса ВАВТ

Харламова Екатерина Евгеньевна,
к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент и финансы производственных систем и технологического предпринимательства», Волгоградский государственный технический университет

Худова Ксения Александровна
студент 3-гокурса, направление "ГМС" (бакалавриат), УРГЭУ СИНХ.

Худяков Максим
магистрант 1-го курса факультета международного бизнеса ВАВТ

Чернышёва Юлия
магистрант 1-го курса факультета международного бизнеса ВАВТ:

Шогдинов Григорий Григорьевич
магистрант 2 курса, Волгоградский государственный технический университет

,

:

ISBN 978-1-370-39324-4

Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 1,5. Тираж 100 экз.
Издательство НОО Профессиональная наука
Нижний Новгород, ул. Ломоносова 9, офис 309
Издательство Smashwords, Inc.15951 Los Gatos Blvd., Ste 16, USA