

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Брендинг як інструмент управління конкурентоспроможністю»

(за матеріалами ПрАТ «Лівобережжяінвест», м. Київ)

студентки 2 курсу 4м групи

спеціальності 075

«Маркетинг»

спеціалізації «Бренд-менеджмент»

Науковий керівник

к.т.н., проф.

Гарант освітньої програми

д.е.н., проф.

Городецької Аліни

Володимирівни

Яцишина Лариса

Карпівна

Корж Марина

Володимирівна

Київ 2018

Анотація

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 075 «Маркетинг», спеціалізацією «Бренд - менеджмент». Київський національний торговельно - економічний університет, м. Київ, 2018 рік.

Випускна кваліфікаційна робота складається з 3-х розділів. Об'єктом дослідження виступає брендинг торгового підприємства ПрАТ «Лівобережжяінвест» в умовах ринкової конкуренції.

Проведено аналіз національного ринку торгової нерухомості та роздрібних мереж. Визначено рівень конкурентоспроможності підприємства. Проведена оцінка маркетингових заходів та інструментів брендингу, що вже мали місце на підприємстві.

У роботі розглядаються питання щодо обґрунтування використання інструментів брендингу в управлінні конкурентоспроможністю торгового підприємства, прогнозування можливих змін маркетингових процесів на підприємстві та можливість підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах насиченості ринку комерційної нерухомості. Застосування інструментів брендингу на підприємстві торгівлі на засадах крос - функціонального вирішення проблем, вибору і управління процесами та впровадження оновленої бренд - стратегії. Одержані результати можуть бути використані при обґрунтуванні використання брендингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі.

Ключові слова: конкурентоспроможність, бренд, брендинг, бренд - стратегія, торгово - розважальний центр, атрибути бренду.

Annotation

Graduation qualifying work for obtaining an educational master's degree inspecialty 075 "Marketing", specialization "Brand Management". Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, 2018.

Graduation qualification work consists of 3 sections. The object of research is the branding of the trading company PJSC "Livoberezhzhyainvest" in the conditions of market competition.

The analysis of the national market of retail real estate and retail networks was conducted. The level of competitiveness of the enterprise is determined. An assessment of marketing activities and branding tools that have already taken place at the enterprise.

The paper considers the issues of substantiation of the use of branding tools in managing the competitiveness of the trading company, forecasting possible changes in marketing processes in the enterprise, and the possibility of increasing the competitiveness of the enterprise in the conditions of the saturation of the commercial real estate market. The use of branding tools at the trade company on the basis of the principle of the effective use of software, software development and management, and the implementation of an updated brand strategy. The results obtained can be used to substantiate the use of branding as a tool for increasing the competitiveness of trade enterprises.

Key words: competitiveness, brand, branding, brand - strategy, shopping and entertainment center, brand attributes.

Реферат

Випускна кваліфікаційна робота містить 120 сторінок, у тому числі основного тексту 100 сторінок. У випускній кваліфікаційній роботі містяться 17 таблиць, 18 рисунків, 2 формули, 12 додатків на 20 сторінках. Список використаних джерел налічує 50 найменувань.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є на основі теоретичних аспектів, аналізу впливу ринкових та маркетингових чинників на конкурентоспроможність роздрібних торгових підприємств розробити практичні рекомендації використання стратегій брендингу для підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Об'єкт дослідження – брендинг торгового підприємства ПрАТ «Лівобережжяінвест» в умовах ринкової конкуренції. Предмет дослідження – сукупність теоретико -методичних і практичних підходів брендингу, спрямованих на забезпечення стратегічного розвитку підприємства ПрАТ «Лівобережжяінвест» в конкурентному середовищі.

У роботі було використано наступні методи дослідження: діалектичний і системний метод пізнання; моделювання; економічного аналізу; економіко-статистичний; анкетування та групування; експертних оцінок та методи оцінювання вартості нематеріальних активів.

Робота присвячена брендингу як інструменту управління конкурентоспроможністю підприємства.

У теоретичній частині розглянуто визначення сутності конкурентоспроможності та функцій брендингу в управлінні підприємством. В аналітичній частині роботи– організаційно - економічну характеристику торгового об'єкту підприємства, проведено діагностику внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища та аналіз конкурентоспроможності. У рекомендаційній частині роботи автором запропоновано напрямки усунення виявлених недоліків шляхом використання інструментів брендингу, розробки бренд - стратегії та нових атрибутів бренду.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1. Конкурентоспроможність підприємства: поняття та характеристики.....	12
1.2. Система управління розвитком бренду та її основні елементи.....	20
1.3. Основні етапи побудови та реалізації бренду торговельного підприємства...24	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕЛЕМЕНТІВ БРЕНДИНГУ ПрАТ «ЛІВОБЕРЕЖЖЯІНВЕСТ» (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОРГОВО-РОЗВАЖАЛЬНОГО ЦЕНТРУ «РАЙОН».).....	31
2.1. Маркетингове середовище ТРЦ «РайОН».....	31
2.2. Аналіз конкурентоспроможності ТРЦ «РайОН».....	38
2.3. Дослідження маркетингової діяльності ТРЦ «РайОН».....	51
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БРЕНДУ ПрАТ «ЛІВОБЕРЕЖЖЯІНВЕСТ» (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОРГОВО-РОЗВАЖАЛЬНОГО ЦЕНТРУ «РАЙОН».).....	61
3.1. Формування оновленої бренд-стратегії ТРЦ «РайОН».....	61
3.2. Розробка атрибутів бренду ТРЦ «РайОН» як елементів управління конкурентоспроможністю.....	79
3.3. Оцінка впливу брендингу на конкурентоспроможність ТРЦ «РайОН».....	86
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	101

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ТРЦ – торгово - розважальний центр

СУРБ – система управління розвитком бренда

УТП – унікальна торгова пропозиція

БКГ – Бостон Консалтинг Груп

ПР – паблік рілейшнс

BTL – below the line

SMM – social media marketing

ВСТУП

Сучасні тенденції загальнооекономічної стабілізації, насичення вітчизняних ринків товарами, посилення конкуренції, перспективи розвитку підприємств у системі господарських зв'язків, вихід українських економічних суб'єктів на світові ринки зумовлюють необхідність використання елементів брендингу в стратегічному розвитку підприємств та підвищенню їхньої конкурентоспроможності на ринку. Інновації у сфері виробництва сприяють появі нових товарів та послуг, які можна диференціювати за допомогою використання бренда та ефективної системи бренд-менеджменту.

Актуальність теми дослідження обумовлена наявністю проблеми теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій, пов'язаних з управлінням брендом торгового підприємства за допомогою брендингу.

Незважаючи на суттєвий науковий доробок зарубіжних та вітчизняних вчених, багато питань, пов'язаних з впровадженням концепцій брендингу в торгових підприємствах, залишаються дискусійними і потребують додаткових досліджень.

Процес впровадження бренд - менеджменту в управлінську діяльність на підприємств роздрібної торгівлі з урахуванням того, що в сучасному конкурентному середовищі триває боротьба брендів, а не товарів, за їхнє місце у свідомості споживачів, відбувається доволі повільно. Торгові підприємства насамперед зосереджені на вирішенні проблем стратегічного розвитку, пов'язаних з ефективним використанням матеріальних активів, а формування потенціалу стратегічного розвитку за рахунок бренда як нематеріального активу підприємства залишається поза їхньою увагою. Таке становище зумовлене певними проблемами соціально-економічного характеру, відсутністю досвіду та недостатнім науково-методичним забезпеченням бренд-менеджменту з урахуванням особливостей ринкової економіки в Україні.

Роздрібна торгівля являється однією з складових будь-якої економіки, в тому числі і української. Обсяги роздрібних продаж і зайнятість в сфері роздрібною торгівлі – це важливі економічні показники, а тенденції в роздрібній торгівлі не рідко дзеркально відображають тенденції економіки країни в цілому.

Одним із популярних на сьогодні каналом роздрібного продажу товарів є торгово-розважальні центри. Торговий центр – це універсальний магазин або комплекс магазинів, що зазвичай включає підприємства побутового обслуговування, громадського харчування та розважальні заклади.

За достатньо короткий термін ТРЦ стали осередком масової культури, а зі збільшенням кількості торгово-розважальних центрів в містах, зросла роль побудови унікальних бренд-стратегій, які допоможуть підвищити конкурентоспроможність ТРЦ.

Для стратегічного розвитку підприємств торгівлі в умовах конкурентного середовища необхідне формування організаційно-економічного механізму на базі систематичного вивчення ринку, та дослідження потреб споживачів. Це потребує детального аналізу брендингу в стратегічному розвитку підприємств адаптованого до проблем розвитку економіки України, його трансформації на ринкових засадах та формування стратегічних поглядів щодо покращення діяльності підприємств, які б відповідали ринковому середовищу.

Значний науковий внесок у дослідження теоретичних проблем розвитку брендингу та бренд-менеджменту зробили західні науковці Д. Аакер, Т. Амблер, Г. Армстронг, Р. Батра, Б. Берман, А. Біл, Р. Блекуелла, Дж. К. Веркман, А. Дейян, Є. Дихтль, П. Дойль, Дж. Еванс, Дж. Енджел, Ж.-Н. Капфферер, К. Келлер, Ф. Котлер, Дж. Майерс, П. Мініард, Ч. Сендідж та Г. Чармессон. Д., Д. Арнотт, Дж. Берет, Т. Гед, Д. Джоббер, Й. Кунде, С. Моріарті, Дж. Мур, К. Нордстром, Е. Райс, Й. Риддерстрале, А. Стюарт-Аллен, Дж. Траут, П. Фелдвік, Л. Чернатоні та ін.

В Україні брендинг є одним з недостатньо досліджених інструментів управління в стратегічному розвитку підприємств. Усвідомлення необхідності створення та управління брендом зумовило потребу нових наукових досліджень. Серед українських науковців, які вивчали цю тему, можна назвати Є. Ромата, С.

Дерев'янка, А. Леоніденко, О. Мельника, В. Перція, А. Длігача, В. Пустотіна, серед російських – Г. Багієва, Н. Д'ячкова, В. Домніна, В. Ієвлєва, І. Качалова, І. Крилова, М. Яненко.

Метою дослідження випускної кваліфікаційної роботи є на основі теоретичних аспектів, аналізу впливу ринкових та маркетингових чинників на конкурентоспроможність роздрібних торгових підприємств розробити практичні рекомендації використання стратегій брендингу для підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Поставлена мета зумовила необхідність реалізації наступних завдань:

- здійснити науковий аналіз та узагальнити теоретичні положення щодо сутності та призначення брендингу в умовах ринкової економіки;
- дослідити сучасні науково - теоретичні підходи до формування бренду в результаті розвитку конкурентного середовища;
- виявити особливості й тенденції розвитку торгово - розважальних центрів на ринку Києва як одному з конкурентних ринкових середовищ;
- здійснити аналіз використання елементів брендингу торгово - розважальними центрами Києва;
- сформулювати стратегію розвитку бренду ТРЦ «РайОН» на основі переосмислення відносин конкуренції;
- розробити рекомендації щодо організації та впровадження брендингу в управлінську діяльність для ефективного управління конкурентоспроможністю ТРЦ;
- розробити критерії оцінювання ефективності використання брендингу в стратегічному розвитку ТРЦ.

Об'єктом дослідження є брендинг підприємств торгівлі в умовах ринкової конкуренції.

Предметом дослідження визначено сукупність теоретико - методичних і практичних підходів брендингу, спрямованих на забезпечення стратегічного розвитку підприємства в конкурентному середовищі.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження стали зарубіжні та вітчизняні фундаментальні положення стратегічного управління, маркетингу, конкурентоспроможності підприємств та бренд-менеджменту. Для досягнення визначеної мети використовувались такі наукові методи: діалектичний і системний метод пізнання – для досліджень робіт провідних вчених щодо еволюції поглядів на розвиток сутності бренда, брендингу та конкурентоспроможності; метод моделювання – при формуванні моделі брендингу та бренд-аналізу; метод економічного аналізу – для аналізу багаторічних даних діяльності підприємств та з ціллю виявлення динаміки відносних і абсолютних показників; економіко-статистичний метод – для вивчення та узагальнення тенденцій і закономірностей динаміки обсягів підприємств торгівлі на вітчизняному ринку; метод анкетування та групування – при виявленні практики використання елементів брендингу підприємствами; метод експертних оцінок та методи оцінювання вартості нематеріальних активів – при аналізі конкурентних позицій та оцінюванні ефективності використання брендингу в управлінській діяльності підприємства.

Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи є статистичні дані Державного комітету статистики України, Департаменту інтелектуальної власності України, наукові публікації та видання, матеріали наукових конференцій, статистична звітність ПрАТ «Лівобережжяінвест», результати власних досліджень автора та Інтернет - ресурси.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано статтю та тези доповіді у збірниках матеріалів конференцій. Загальний обсяг матеріалу, що належить особисто автору становить вісім сторінок.

Практичне значення одержаних результатів. Комплексний аналіз розвитку теорії та становлення брендингу в умовах ринкової економіки дав змогу одержати наукові результати, прикладне значення яких полягає у можливості практичного використання розроблених методик, методичних підходів щодо інструментів брендингу. Розроблені практичні рекомендації щодо формування бренд - стратегії, ребрендингу атрибутів бренду, візуальні рішення комунікаційної стратегії бренду, що враховуються в управлінні торгово - розважальним центром «РайОН».

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг випускної кваліфікаційної роботи становить 120 сторінок, у тому числі основного тексту 100 сторінок. У випускній кваліфікаційній роботі містяться 17 таблиць, 18 рисунків, 2 формули, 12 додатків на 20 сторінках. Список використаних джерел налічує 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентоспроможність підприємства: поняття та характеристики

Одним із найважливіших атрибутів ринкової економіки є конкуренція. Сам ринок та механізм його дії здійснює свої функції за допомогою розвинутих форм конкуренції. Як стверджував відомий англійський економіст Ф.Хайєк, «суспільства, які покладаються на конкуренцію, успішніше за інших досягають своєї мети».

Конкурентоспроможність – це механізм ефективного використання конкурентних переваг з метою реалізації стратегічних цілей господарсько-фінансової діяльності та забезпечення соціально-економічних потреб споживачів[49, с. 232].

Еволюція економічних вчень конкурентоспроможності підприємств характеризується зміною поглядів від «теорії меркантилізму» до «теорії інтелектуального лідерства» та обґрунтовує вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства на ефективність конкуренції (табл. 1.1.1). Складено автором за джерелами [49,50].

Таблиця 1.1.1

Трансформація економічних теорій та конкурентоспроможності підприємства

Теорія, представники	Зміст теорії
Теорія меркантилізму(Т. Мен, А. Монкретьєн і ін.)	Протекціоністські дії держави збільшують конкурентоспроможність національного суб'єкта господарювання на зовнішньому ринку, тим самим,забезпечуючи активний торговельний баланс.
Теорія вартості(А. Сміт, Д. Рікардо,Дж. Мілль)	Конкурентоспроможність підприємства визначаєтьсяміною вартістю товару, що залежить від кількостіпраці (А. Сміт), рідкістю товару (Д. Рікардо),врівноваження попиту і пропозиції (Дж. Мілль).

Теорія рівноваги (А. Маршалл)	Критерієм конкурентоспроможності підприємства є наявність у господарюючого суб'єкта тих ресурсів, що використовуються з вищою продуктивністю.
Еволюційна теорія (Й. Шумпетер)	Конкурентоспроможність підприємства визначається вмінням ефективно впроваджувати інноваційні технології.
Теорія конкурентних переваг (М. Портер)	Конкурентоспроможність підприємства є проявом системи конкурентних переваг в залежності від зміни конкурентного середовища та від їх ефективного використання.
Теорія інтелектуального лідерства (Г. Хамел, К. К. Прахалад)	Використання нових форм бізнесу, інноваційних технологій в глобальному масштабі, прийняття нестандартних рішень щодо задоволення несформованих потреб споживачів визначають конкурентоспроможність підприємства.

В цілому, поняття конкурентоспроможності інтерпретується і аналізується відповідно до економічного об'єкту, що розглядається. Попередньо наведені автори згодні один з одним лише в тому, що конкурентоспроможність – це порівняльна, а тому – відносна оцінка властивостей товару. Якщо на ринку не було б конкурентів з товарами яких споживач порівнює товар підприємства, то неможна було б говорити про конкурентоспроможність цього товару.

Враховуючи те, що торгівля є посередником між виробником і споживачем, конкурентоспроможність торговельного підприємства обґрунтовує механізм інтенсивності конкуренції на споживчому ринку, виступаючи індикатором якості задоволення потреб споживачів всієї системи суспільного відтворення.

Регулювання характеру дії економічних механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки України здійснюється на основі нормативно-правових документів. Перший спеціальний законодавчий акт із проблем регулювання конкуренції було прийнято у 1992 р. – це Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції в підприємницькій діяльності» [35].

Важливим елементом системи забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства, ефективного ведення його господарської діяльності як на внутрішньому (національному), так і на зовнішніх ринках виступає її оцінка. В процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства виявляються сильні і слабкі сторони його діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, що в підсумку дає можливість ефективно планувати та розвивати діяльність на основі конкурентних переваг.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це визначення її рівня, що дає певну відносну характеристику здатності підприємства конкурувати на певному ринку. Отже, конкурентоспроможність підприємства виступає агрегованим показником його конкурентних можливостей та здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до чинників мінливого зовнішнього середовища[2, с. 97].

Варто відзначити, що на сьогодні при оцінці конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів. Узагальнюючи існуючі наукові дослідження з цього питання можемо представити класифікацію всієї сукупності методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства (дод. А).

Крім загальної класифікації існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, науковці виокремлюють певні групи методик, пропонуючи виділяти від 5 до 9 основних груп. В. І. Сахно на основі аналізу літературних джерел виділяє такі найбільші групи методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [5, с. 71]: 1) методи, основані на теорії конкурентних переваг; 2) методи, засновані на теорії ефективної конкуренції; 3) методи, в основі яких лежить теорія якості товару; 4) матричні методи; 5) інтегральний метод.

О. Є. Сомова у своєму дослідженні [8, с. 9] за результатами вивчення наукової літератури з метою типізації та узагальнення пропонує виокремлювати п'ять основних груп методів оцінки конкурентоспроможності: методи, що базуються на описі конкурентної боротьби; методи, основані на узагальненні думок експертів; методи оцінки конкурентоспроможності товару та конкурентоспроможності підприємства; методи, засновані на розрахунку інтегрального коефіцієнта за

фінансовими і техніко-економічними показниками; методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу рентабельності, грошових потоків і вартості бізнесу.

У сучасних реаліях, коли ринок все більше глобалізується і посилюється конкуренція на всіх сегментах, все більше зростає роль бенчмаркінгу. Оцінка конкурентоспроможності методами бенчмаркінгу допомагає управлінцям приймати зважені стратегічні рішення для майбутнього підприємства.

Одним з перших стратегічних рішень, що приймає підприємство, повинно стати визначення ринку, де відбуватиметься конкурентна боротьба. Цей вибір базового ринку припускає розбиття ринку на частини, що складаються зі споживачів зі схожими характеристиками і потребами. Підприємство може потім звернутися до всього ринку чи фокусуватися на одному чи декількох специфічних сегментах.

Ідея сегментації ринку, вибору цільових сегментів і позиціонування була запропонована в 1960-х роках і одержала найменування «STP-маркетинг» (від слів «segmenting», «targeting», «positioning»).

Розбиття ринку зазвичай виконується в два етапи. Завдання першого етапу, що називається макросегментацією, полягає в ідентифікації «ринків товару». На другому етапі, що називається мікросегментацією, ставиться мета виявити всередині кожного раніше ідентифікованого ринку сегменти однорідних споживачів.

Практика конкурентної боротьби засвідчує, що кожна компанія відіграє на ринку певну роль: лідера, претендента на лідерство, послідовника чи мешканця ніші. Частка цільового ринку компанії-лідера – близько 40%. Компанії, що претендує на лідерство, належить близько 30% ринку, і вона веде боротьбу за збільшення свого сегмента. Послідовник, що прагне зберегти свою частку, має 20% ринку; ще 10% припадають на мешканців ніш, які обслуговують невеликі сегменти.

Щоб визначити насиченість ринку доцільно використати індекс Херфіндаля-Хіршмана.

Індекс Херфіндаля-Хіршмана – індикатор, що визначає концентрацію бізнесу на певному ринку. Цей індекс розраховується за такою формулою:

$$H = \sum_{i=1}^N s_i^2 \quad (1.1.1)$$

де s_i –ринкова частка компанії, а N – кількість усіх компаній.

Цей індекс може мати значення від 0 до 1,000. Він являє собою суму квадратів ринкових часток усіх компаній певної галузі, причому більше значення індексу означатиме більш концентрований ринок (отже, менше конкуренції та більше ризиків для клієнтів). Державний департамент юстиції США визначає ступінь концентрованості ринку таким чином[14, с. 123]:

- індекс має значення нижче 0,1 – незначна концентрація ринку,
- індекс має значення від 0,1 до 0,18 – середня концентрація ринку,
- індекс має значення вище 0,18 – висока концентрація ринку.

У США будь-яке злиття компаній, яке підвищує індекс Херфіндаля-Хіршмана на 0,1 пункт на ринку середньої концентрації (і на 0,05 пунктів на ринку з високою концентрацією), автоматично призводить до застосування антимонопольного законодавства.

Професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер довів, що стан конкуренції в галузі визначається п'ятьма конкурентними силами (рис. 1.1.1).



Рис. 1.1.1 Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

Економічні показники галузі і склад конкурентних сил багато говорять про поточний стан галузі, але для прогнозування подальшого розвитку необхідний аналіз рушійних сил.

Рушійні сили галузі – це основні причини, що призводять до зміни умов конкуренції і ситуації в цілому. У ролі рушійних сил зазвичай виступають основні фактори макро- і мікросередовища фірми. На галузь можуть впливати безліч факторів, але не більш 3-4 з них дійсно є рушійними силами. Необхідно виявити і спрогнозувати їхній вплив на найближчі 1-3 роки. Дослідження з метою виявлення рушійних сил проводиться за допомогою PEST -аналізу та SWOT-аналізу.

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

SWOT-аналіз (Strengths – сили, Weaknesses – слабості, Opportunities – можливості, Threats – загрози) призначений для визначення позицій, які займає організація в зовнішньому середовищі, і для генерування адекватних альтернативних стратегій розвитку. Методика SWOT- аналізу включає два основних етапи:

- виявлення потенційних можливостей і загроз у зовнішнім середовищі, а також внутрішніх сильних і слабких сторін організації;
- установлення взаємозв'язків сильних і слабких сторін з можливостями і загрозами з метою визначення основних проблем розвитку і раціональних способів їх вирішення (дод. Б).

В мікросередовищі підприємства, де конкурентів багато і дослідити кожного окремо неможливо, можна скористатися аналізом стратегічних груп.

Стратегічна група – це сукупність фірм з однаковим стилем конкурентної активності і з однаковими позиціями на ринку (може бути одна стратегічна група, якщо всі застосовують одну стратегію, або стільки, скільки конкурентів, якщо у кожного стратегії різні).

Аналіз стратегічних груп допомагає поглибити розуміння сутності конкурентної боротьби. Рушійні і конкурентні сили можуть по-різному впливати на різні групи. Деякі фірми можуть намагатися перейти з однієї групи до іншої.

За результатами аналізу робиться висновок про відносну привабливість або непривабливість галузі в цілому. Якщо галузь приваблива, вибирають агресивну стратегію росту і розвитку. Якщо галузь неприваблива:

- великі підприємства будуть інвестувати обережно, захищатися, купувати слабкі, і, можливо, шукати шляхи диверсифікації в інші галузі;
- слабкі підприємства приймуть рішення про вихід або злиття з конкурентами;
- «сторонні» компанії відмовляться від входу в галузь.

У цілому привабливими вважаються галузі з прибутковістю більш високою, ніж в середньому по інших галузях. Галузі, непривабливі для «сторонніх», можуть бути цілком сприятливими для тих, хто вже займає в них вигідні позиції. Аналогічно галузь, неприваблива для слабких конкурентів, може становити інтерес для сильних.

На відміну від традиційного ретроспективного економічного аналізу, у стратегічному аналізі більшою мірою застосовуються матричні моделі, які є зручними інструментами двовимірного групування об'єктів дослідження або їх ознак.

Серед матричних моделей, які широко застосовуються для аналітичного групування, аналіз споживчих вподобань можна дослідити матрицею «Важливість/результативність». Основними критеріями є середній ранг важливості та результативності. Ця модель використовується під час розробки стратегії підприємства для групування та ранжування факторів конкурентоспроможності таких як рівень витрат, якість, гнучкість, тощо. В процесі аналізу вибираються лише ті фактори, які є суттєвими для прийняття стратегічних рішень.

Матриця розроблена провідною консалтинговою компанією Boston Consulting Group (BCG, БКГ) у 1968 році. У процесі вивчення різних компаній група встановила взаємозв'язок між кумулятивним обсягом виробництва і зниженням витрат на одиницю продукції завдяки ефекту досвіду (дод. В).

Закон досвіду стверджує, що витрати на одиницю продукції зменшуються на фіксований відсоток при кожному подвоєнні загального випуску продукції з моменту початку виробництва. Відсоток у різних галузях зазвичай неоднаковий. Формула кривої досвіду:

$$C_p = C_b * \left(\frac{Q_p}{Q_b}\right)^{-E}, \quad (1.1.2)$$

де C_p, C_b – планові і базові витрати на одиницю продукції,

Q_p, Q_b – кумулятивний обсяг випуску продукції з моменту початку виробництва відповідно в плановому і базовому періодах,

E – еластичність витрат на одиницю продукції (константа).

При збільшенні частки ринку витрати знижуються також завдяки ефекту масштабу.

За результатами досліджень група зробила висновок, що головною умовою перемоги в конкуренції й одержання високих фінансових результатів є завоювання якомога більшої частки ринку.

Стратегія конкуренції являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами. Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва[37, с. 26].

Оскільки єдиного підходу до визначення конкурентної стратегії не існує, то доцільно розглянути ті з них, які, на нашу думку, є найбільш точними. Зокрема, І. Ансофф визначає конкурентну стратегію організації як стратегію, що концентрується на діях та підходах, які пов'язані із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні)[25, с. 173].

Отже, конкурентоспроможність визначає здатність підприємства отримувати переваги в конкурентній боротьбі за споживача, ефективно використовувати ресурсний потенціал та впроваджувати інноваційні технології. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства використовується оцінка

конкурентоспроможності підприємства. На основі оцінки конкурентоспроможності, аналізу чинників маркетингового середовища будується конкурентна бренд - стратегія підприємства.

1.2 Система управління розвитком бренду та її основні елементи

Говорячи про поняття «бренд», потрібно звернути увагу на його призначення, іншими словами – на людське сприйняття інформації зосередженої в ньому. Бренд повинен викликати асоціації з товаром, відображати його призначення та складатись з особливого сенсу закладеного в товарі. Тому в сучасних умовах бренд є центральним поняттям маркетингу.

Д. Огівлі пропонує таке визначення бренду «бренд є чимось несвідомим, характеристикою продукту, що виражається в його імені, способі рекламування, а також його історії, репутації і навіть відчуттях споживачів по відношенню до товару».

Але сам бренд не може бути гарантом конкурентоспроможності компанії. Для того щоб бренд ефективно працював на компанію потрібно використовувати інструменти управління.

Система управління розвитком бренду (СУРБ) являє собою сукупність суб'єктів, об'єктів, інструментів та методів управління, що в процесі взаємодії між собою спрямовані на формування та розвиток сильного бренду [42, с. 345].

Виділяють два основні підходи до поняття СУРБ:

1. Суб'єктно - об'єктний: відповідно до цього підходу СУРБ являє собою:
 - Сукупність суб'єктів управління бренд - менеджментом;
 - Об'єкти управління (бренди, портфелі брендів та ін.);
 - Інструменти, що використовуються у процесі бренд - менеджменту.
2. За функціональним підходом СУРБ розглядається як сукупність інформаційної, планової, організаційної та контролюючої підсистеми.

Функціональний підхід є одним з основних підходів до бренд - менеджменту. Функції управління є універсальними й властиві будь - якій управлінській системі на будь - якому рівні управління.

Серед основних функцій управління, впроваджених ще класиком менеджменту Анрі Файолем, можна назвати такі:

- Інформаційне забезпечення процесу управління;
- Формування системи цілей, або планування;
- Організація і керівництво практичною реалізацією поставлених цілей;
- Контроль[15, с. 178].

Інформаційна підсистема СУРБ є традиційною та схожою на відповідну систему управління маркетингом. Метою функціонування інформаційної підсистеми СУРБ є забезпечення суб'єктів бренд - менеджменту об'єктивною, повною, достовірною, своєчасною та актуальною інформацією. Обсяг та структура інформації мають бути відповідними для прийняття певних управлінських рішень (рис. 1.2.1).

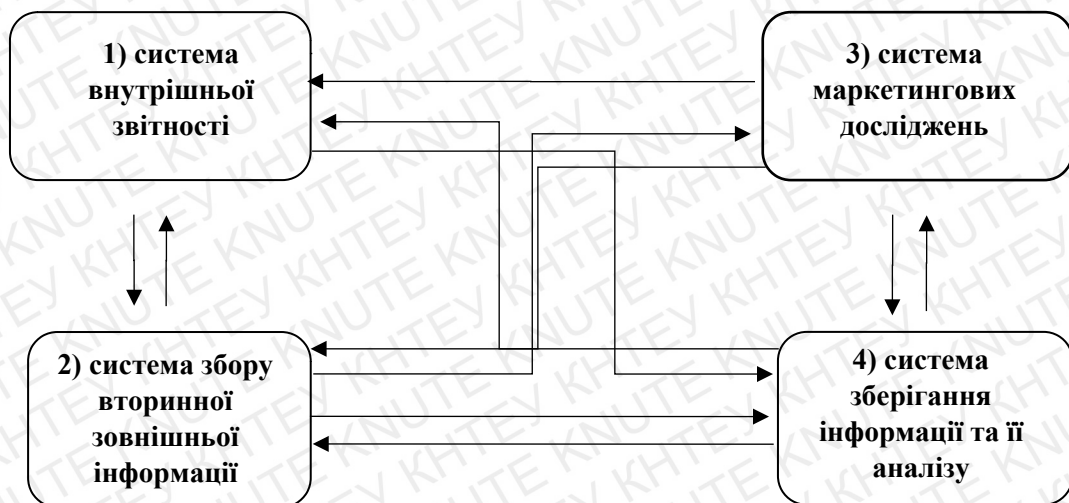


Рис. 1.2.1 Структура та інструменти інформаційної підсистеми СУРБ

Планування розвитку бренда включає в себе формування бренд - стратегії, портфелю брендів та виконання тактичних рішень.

Брендинг – це творчість, заснована не тільки на глибокому знанні ринку, а й на знанні основних правових і соціально-культурних питань. У міру насичення ринків запускати нові бренди стає все дорожче і важче, тому треба вчитися керувати

вже наявними. І перше, що необхідно мати на увазі – це зв'язок процесу управління брендом зі стратегією і бізнес-системою компанії.

Як стверджував відомий консультант по маркетингу та професор Каліфорнійського університету в Берліні Девід А. Аакер «брендинг – це обіцянка компанії надати клієнту те, що стоїть за брендом, але не тільки функціональні вигоди, а й способи емоційного і соціального самовираження».

Отже, брендинг виступає як єдина система інструментів, методичних розробок і алгоритмів для комплексного управління торговою маркою, товаром і підприємством з метою створення довгострокових позитивних зв'язків із споживачем.

Бренд-стратегія – це сукупність матеріальних і нематеріальних характеристик товару або послуг, які формують свідомість споживача, мотивацію його поведінки при виборі товару.

Бренд-стратегії класифікуються:

1. За метою бренд-стратегії;
2. За масштабом використання елементів комплексу маркетингу (бренд мультистратегія; бренд моно стратегія);
3. За характеристиками ринку на яких реалізується бренд-стратегія (нова бренд-стратегія на старому ринку; нова бренд-стратегія на новому ринку).

Бренд-стратегія є довгостроковим планом компанії і для його реалізації завдання, що постають перед компанією розбиваються на дрібніші, які називаються тактичними рішеннями.

Бренд-тактика – це конкретні методи й прийоми для досягнення поставленої мети в конкретних умовах. Завданням тактики управління є вибір найбільш оптимального рішення й найприйнятніших у певній ринковій ситуації методів та прийомів управління.

Тактичні рішення виконуються за допомогою правильної організації робочого процесу та делегуванню повноважень. Виділяють два основні підходи до організації управлінської функції. В широкому розумінні, організація – це реалізація таких

управлінських функцій, як: керування, делегування повноважень, координація, мотивація тощо.

В більш вузькому розумінні, організація – це процес формування організаційних структур, між якими розподіляється виконання певних функцій. З точки зору другого підходу в організації бренд - менеджменту використовується вертикальна та горизонтальна координація маркетингових служб.

Одним з найважливіших елементів СУРБ є контроль, адже за допомогою оцінки виконаних планів та завдань можна визначити правильність напрямку руху компанії та ефективність обраної бренд - стратегії. Економічна та соціальна ефективність бренду оцінюється за допомогою:

- Традиційний підхід до оцінки ефективності управління брендом: показники продажів та post-campaign analysis;
- Використання концепції марочного капіталу для оцінки ефективності управління брендом;
- Ефективність управління брендом з позиції теорії систем;
- Альтернативний підхід: оцінка ефективності за допомогою виміру вартості бренду.

Контроль за розвитком бренду здійснюється через аудит бренду, архітектури бренду та бренд-менеджменту.

Аудит бренду – це всебічне та системне дослідження наявних у бренда активів (відчутних і невідчутних) з метою одержання уявлення про його «здоров'я»; зрозуміти джерела його капіталу та точніше визначити шляхи та способи накопичення цього капіталу. При цьому передбачається розуміння джерел накопичення капіталу бренду як з боку фірми, так і з боку споживачів.

Отже, система управління розвитком бренду виступає як зв'язуюча ланка між брендом та бізнес - системою компанії в цілому. А також є важливою складовою брендингу через використання основних принципів менеджменту, що необхідні в побудові та ефективній реалізації будь - якої конкурентної бренд-стратегії створення довгострокових позитивних зв'язків із споживачем.

1.3. Основні етапи побудови та реалізації бренду торговельного підприємства

Торговельна діяльність в Україні на сьогодні є однією з найпоширеніших форм підприємництва. Відповідно до п. 1 ст. 263 Господарського кодексу України господарсько - торгівельною є діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання в сфері товарного обігу, спрямована на реалізацію продукції виробничо - технічного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжна діяльність, яка забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг[10, с. 166].

Тоді відповідно до пп.4 п. 4 ДСТУ 4303:2004 дається визначення роздрібній торгівлі. Роздрібна торгівля – це вид економічної діяльності в сфері товарообігу, що охоплює купівлю - продаж товарів кінцевому споживачу та надання йому торговельних послуг[26, с. 10].

Роздрібна торгівля – найважливіший вид економічної діяльності у сфері товарного обігу. Здійснюючи купівлю - продаж товарів безпосередньо кінцевому споживачеві для особистого, сімейного і домашнього використання, не пов'язаного з підприємницькою діяльністю, та надаючи різні види послуг, вона задовольняє потреби споживача в них та забезпечує безперервність процесу суспільного відтворення[11, с. 51].

Основною складовою частиною інфраструктури споживчого ринку є роздрібна торгова мережа. Продаж товарів населенню здійснюється через різні види торговельних об'єктів, сукупність яких складає в цілому роздрібну торгову мережу. Один із видів стаціонарних торговельних об'єктів є торгові (торгово - розважальні) центри.

Торговий (торгово - розважальний) центр – це сукупність торгових об'єктів, що реалізують різноманітний асортимент товарів, та підприємств з надання послуг, зосереджених в одному місці і керованих як єдине ціле, які за своїми типами, розмірами, місцезнаходженням функціонально відповідають потребам торгової зони, яку вони обслуговують.

Торгові і торгово - розважальні центри забезпечують комплексне обслуговування покупців і відвідувачів, створюють комфортні умови для придбання товарів і отримання послуг, сприяють економії часу для задоволення їхніх потреб.

Створення торгових центрів в Україні в основному базувалось на зарубіжному досвіді. У 1957 році була створена Міжнародна рада торгових центрів (ICSC), яка на сьогодні об'єднує більше 43 тис. членів з 85 країн світу. У межах цієї організації в червні 2002 року виникла Російська рада торгових центрів, а у квітні 2003 – асоціація «Рада торгових центрів України». Мета діяльності асоціації полягала в тому, щоб сприяти становленню, розвитку й вдосконалення функціонування торгових центрів[18].

Сучасний торговий центр в більшості випадків це великий торгово-розважальний комплекс – багатоповерхова будівля в стилі хай-тек, в якому окрім магазинів можуть знаходитися також кафе, бари, кінотеатр та інші розваги. Як правило, комплекс обладнаний ескалаторами, забезпечений паркінгом для особистого транспорту покупців, і розташований біля станцій метро та зупинок громадського транспорту.

Такий торгово-розважальний комплекс може стати зразком зосередження сучасної масової культури через володіння специфічними атрибутами та перевагами, які відділяють його від собі подібних. Вдалий брендинг визначає ці атрибути та цінність ТРЦ та допомагає донести їх до потенційних відвідувачів.

Бренди сьогодні не просто представляють товари і послуги, вони в очах споживачів є джерелом отримання інформації про корпоративну етику, політику, поведінку і образ життя, про відповідальність за захист навколишнього середовища, відношення до працівників та навіть про особистість керівника[4, с. 39].

Системний брендинг в наш час – це цілеспрямоване створення, поширення, зміцнення, збереження і розширення бренду, широкий комплекс інформаційних розробок із залученням різнобічних фахівців, щоб сформувати у споживачів довіру до торгової марки на тривалий час.

Робота зі створення бренду починається з прийняття відповідного рішення власником бізнесу чи іншими замовниками. В. Пустотін зазначає, що «за сутністю

задача створення бренду – це задача формування у споживачів знання та позитивного досвіду співробітництва з брендом та взаємодії. На виконання цього рішення реалізуються наступні етапи робіт.

Основні етапи побудови бренду:

1. Створення самої ідеї бренду;
2. Позиціонування бренду;
3. Планування стратегії просування бренду.

Позиціонування бренду – це процес управління його положенням в свідомості споживача серед брендів-конкурентів. Позиції бренду визначаються його конкурентними перевагами. Відправна точка – знання того, для яких споживачів призначений даний бренд, що для них істотно і чому вони повинні віддавати йому перевагу.

Джек Траут відзначає, що «позиціонування починається з продукту, товару, послуги, компанії або навіть особи. Але позиціонування не відноситься до ваших дій по відношенню до продукту. Позиціонування це ваші дії на образ думок споживачів».

Оскільки головна мета позиціонування – дати потенційним споживачам відповідь на питання, чому вони мають купувати саме цей товар, стратегії позиціонування орієнтовані на знаходження найбільш переконливої для споживачів аргументації. Підходи до систематизації стратегій позиціонування різних авторів суттєво розрізняються. Так, Г. Ассель виділяє споживче і конкурентне позиціонування, причому споживче передбачає або інформування про об'єктивні властивості товару, або створення його емоційного образу. Більш складний підхід пропонує Д. Кревенс, розрізняючи функціональні, символічні та емпіричні концепції позиціонування[16, с. 154].

Після того як позиція бренду на ринку є визначеною, доцільно розробити довгостроковий план забезпечення конкурентоспроможності бренду серед інших брендів, представлених на ринку, що називається бренд-стратегією.

Основні етапи формування бренд-стратегії:

- Визначення основних цілей бренд-стратегії;

- Визначення місії і бачення бренда;
- Пошук та вивчення цільової аудиторії бренда;
- Аналіз маркетингового середовища;
- Визначення атрибутів, цінностей та інших елементів бренда;
- Формулювання основної обіцянки бренда;
- Побудова архітектури бренда;
- Формування комунікаційної стратегії бренда;
- Побудова креативної концепції бренда;
- Реалізація стратегії бренда;
- Аналіз ефективності стратегії бренда.

Побудова бренда починається з виявлення основних причин для існування бренду та цінностей бренда для споживачів. Їх визначають місія та бачення бренда.

Місія бренда – це найголовніша мета існування бренда, що визначає сенс його існування для споживачів.

Існують різні підходи до створення структури бренда, більш розширена інтегрована характеристика складових бренда, яка складається з шести елементів та представлена на рис. 1.1.3.

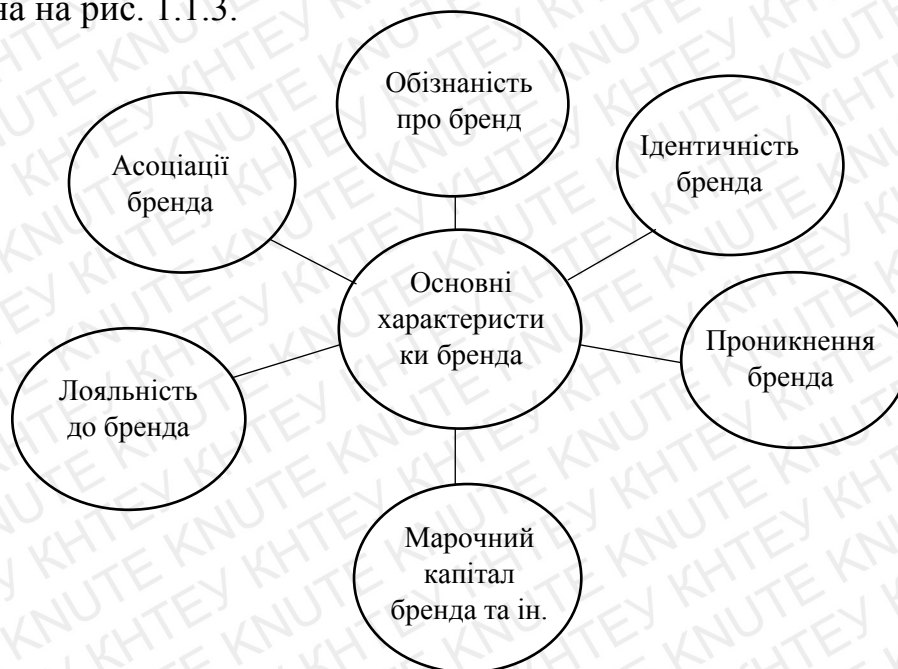


Рис. 1.1.3 Основні елементи, що складають інтегровану характеристику бренда

Бренд-комунікація – це особливий процес взаємодії, в результаті якого передбачаються зміни в мотивації, установках, поведінці, діяльності людей і формується конвенціональний образ бренда як соціального об'єкта. Це комунікація, в яку залучені не тільки споживачі та виробники; вона утворює широкий соціальний контекст. Бренд-комунікація виникає під час спільної діяльності, проявляється в масовій, груповій і міжособистісній формах та передбачає різні ситуації взаємодії.

Прикладами різних типів бренд-комунікаційних стратегій у сучасних умовах можуть служити:

1. TRUE Branding («чесний брендинг») – сьогодні одна з найбільш виправданих стратегій бренд-комунікацій, заснована на чесності та прозорості відносин між власником бренда та споживачем. Стратегія виходить із розуміння необхідності підвищувати рівень відповідальності (в т. ч. і соціальної) перед споживачем. В основі такого вихідного положення лежить цілком виправдане припущення – якщо споживач розчарується у бренді, то процес погіршення взаємин буде незворотний. Чесність також полягає в тому, що рекламувати треба саме те, що є насправді, і не намагатися обдурити покупця.

2. SOCIAL Branding – бренд-комунікаційна стратегія, спрямована на створення атмосфери максимальної відкритості (відчуття «однієї великої родини») навколо діяльності компанії – власника бренда. Стратегія виконує роль «відкриття дверей» в цю компанію для усіх споживачів, відкритість у веденні бізнесу перед суспільством тощо. Найчастіше, така стратегія використовується брендами в сфері послуг, для якої характерний безпосередній контакт бренда зі споживачем.

3. Up-Branding – тип комунікаційної бренд-стратегії, яка повинна подіяти на людську свідомість як сильний емоційний вплив. Комунікації бренда при використанні цієї стратегії повинні «підривати» сприйняття споживачів своїм креативом і «суперідентичністю» не тільки комунікаціями й каналами, а й самим продуктом (послугою). Він повинен відрізнятися від продуктів конкурентів не тільки ціною, якістю, цінністю для споживачів, а має бути концептуально новим. Ця стратегія доцільна для застосування компаніями з великими рекламними бюджетами та інноваційними продуктами[28, с. 145].

Проведений аналіз сутності, значення бренду, його ролі у посиленні конкурентних переваг підприємства дозволяє виділити наступні класифікаційні ознаки:

- моделі створення бренду;
- моделі визначення вартості бренду;
- моделі управління брендом.

Моделі створення бренду. До даного класу відносяться: колесо бренду, методика ТТВ, модель Unilever Brand Key, модель Зозульова О.В. та модель етапності побудови бренду.

Найпопулярніша системарозробки брендів належить американському рекламистові класику Россерові Рівзу, який в 1961 році в книзі «Reality in Advertising» запропонував світу теорію унікальної торговельної пропозиції – УТП. УТП – це та мотивуюча ідея, яка унікальна для конкретного бренду та повинна залишитися в свідомості споживача.

Колесо бренду (Brand Wheel), як методика використовується при розробці бренду, розроблена співробітниками рекламного агентства Bates Worldwide, яким керував Р. Рівз. Суть цієї технології в тому, що бренд розглядається як набір з'яти «оболонок», вкладених одна в іншу. «Колесо бренду» дозволяє детально описати і систематизувати всі аспекти взаємодії бренду і споживача (рис.2.1.3).

Після створення бренду виникає питання щодо оцінки його вартості. До найбільш відомих моделей даного класу можна віднести: модель Brand Asset Valuator, модель Д.Аакера та піраміду марочного резонансу.

Підтримання та прирощення марочного капіталу потребує ефективного управління брендом. На сьогоднішній день до найбільш відомих моделей управління трендом можна віднести: модель Длігача А.О. та модель «Інша сторона Місяця».

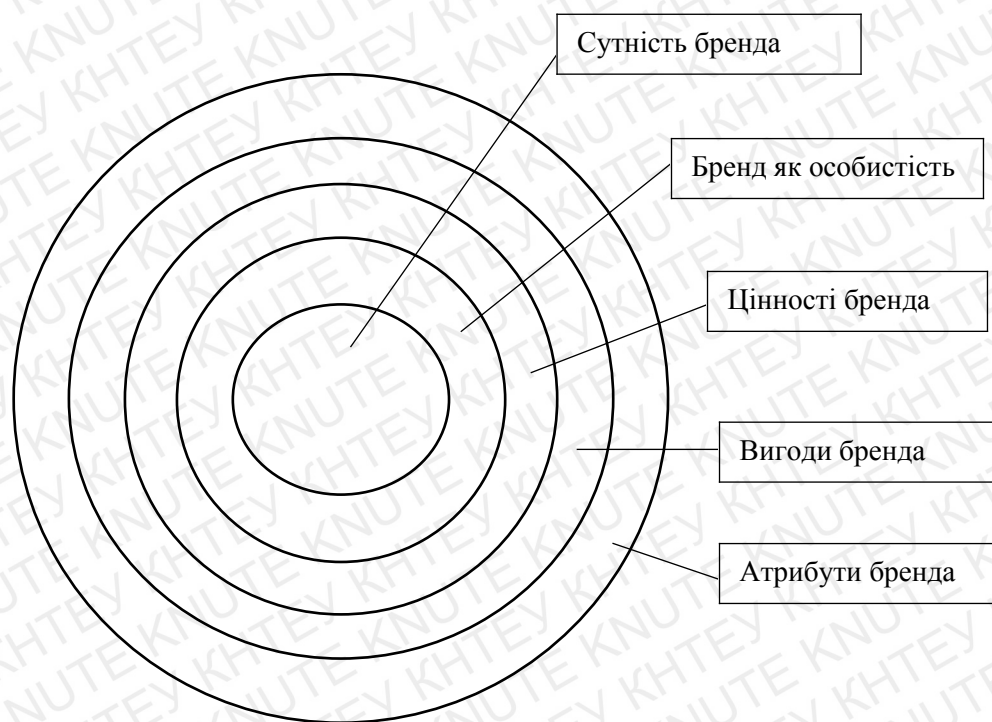


Рис. 2.1.3 Модель бренда «BrandEssence»

Отже, побудова бренду торгового підприємства є основним аспектом в конкурентній боротьбі за споживача, адже визначає його позицію на ринку та унікальну конкурентну перевагу, що забезпечує конкурентоспроможність бренду. Побудова бренду включає в себе три основні етапи такі як: створення самої ідеї бренду, позиціонування та реалізація бренд-стратегії. Реалізація бренд-стратегії має свої етапи, одним із початкових етапів без якого не обходиться жодна компанія є аналіз.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕЛЕМЕНТІВ БРЕНДИНГУ ПрАТ «ЛІВОБЕРЕЖЖЯІНВЕСТ» (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОРГОВО- РОЗВАЖАЛЬНОГО ЦЕНТРУ «РАЙОН»)

2.1 Маркетингове середовище ТРЦ «РайОН»

ПрАТ «Лівобережжяінвест» є однією з дочірніх компаній Arricano Real Estate Plc та володіє торговий об'єктом ТРЦ «РайОН». Дочірні підприємства, що входять до складу Retail Real Estate S.A., об'єднуються в групу компаній, на чолі яких стоїть Arricano як холдингова компанія для подальшого будівництва професійних торгових центрів та управління комерційною нерухомістю в Україні.

Arricano Real Estate Plc – публічна компанія з обмеженою відповідальністю, яка працює в сфері комерційної нерухомості, один з найбільших девелоперів та мережевих операторів торгово -розважальних центрів України. Компанія займається повним циклом розвитку торгової нерухомості – від придбання земельних ділянок та будівництва до експлуатації торгових центрів.

Arricano Real Estate Plc – компанія з європейськими інвестиціями, європейськими стандартами та підходами в управлінні бізнесом. Менеджмент компанії — команда європейських та українських топ-менеджерів з багаторічним досвідом роботи в секторі комерційної торговельної нерухомості.

ТРЦ «РайОН» торгово -розважальний центр розташований в одному з найбільш заселених мікрорайонів Києва (місцева назва Троєщина), за адресою Лаврухіна, 4. Головним забудовником якого є ПрАТ «Лівобережжяінвест», з загальною площею 65 187 кв. м та комерційною площею –23 000 кв. м, двухрівневим паркінгом на 861 місце.

Для відвідувачів пропонуються можливості весело провести час, а також багато вартих уваги переваг ТРЦ «РайОН», які створюють захоплюючий шопінг та цікаве дозвілля.

ТРЦ «РайОН» пропонує:

- Понад 100 магазинів одягу, взуття, аксесуарів та дитячих товарів;

- Продуктовий супермаркет «Сільпо»;
- Широка програма дитячих заходів вихідного дня – майстер-класи, освітні програми та ін.;
- Кафе та ресторани, які презентують кухні світу, а також улюблений фастфуд McDonald's;
- Зручний безкоштовний паркінг на 861 паркомісць;
- Кінотеатр «Boomer» – перший в Україні кінотеатр, в якому крісла обладнані безпрецедентною системою тактильного сприйняття звуку.

До ТРЦ «РайОН» курсує безкоштовна маршрутка. Для власників авто комфортна транспортна розв'язка, паркінг та електрозаправка для електромобілів.

Дизайн будівлі ТРЦ «РайОН» розроблений таким чином, щоб забезпечити хорошу видимість центру з великої відстані. Фасад складається з комбінацій об'ємних деталей, різних за формою і матеріалом обробки. Над дизайном і архітектурою ТРК працювало всесвітньо відоме архітектурне бюро –Charpman Taylor. Для рекламних цілей та більшої помітності встановлена рекламна стелла.

ТРЦ має безкоштовний паркінг на 861 машиномісць. Паркінг має нестандартне планування: машиномісця розташовуються на третьому та четвертому поверсі, що є дахом будівлі. Розміщення паркінгу на даху ТРЦ – одне з найпопулярніших конструкторських рішень в Європі, «РайОН» – один з перших проектів в Україні, де застосована дана технологія. Наддаховий паркінг дозволяє ефективно і ергономічно використовувати простір, що дуже актуально в умовах сучасного міста, а також сприяє рівномірному розподілу купівельних потоків в ТРЦ.

Детальніше про орендарів ТРЦ «РайОН» – це продуктовий супермаркет «Сільпо», кондитерський магазин ROSHEN, гіпермаркет побутової техніки і електроніки Comfy, спортивний супермаркет Спортмастер, магазин парфумерії BROCARD, група брендів LPP (Reserved, Mohito, Cropp Town, House). Також в торговому центрі представлені магазини таких відомих брендів одягу LC Waikiki, Ostin, Colins, Kari, Atlantik, Gloria Jeans, Золотий Вік, Світ шкіри та хутра, MILAVITSA, OLKO, Білизна Street; товари для дому – English Home, Fisman, магазини товарів для дітей – LC Waikiki Kids, Дитячий світ, Будинок Іграшок,

парфумерні магазини – Brocard, Yves Rosher, Індустрія Краси, а також багато інших. У торгово -розважальному центрі представлений широкий вибір додаткових послуг, серед яких: Service Point, аптека, хімчистка, банк, турагентство, зоомагазин.

Фудкорт представлений різними видами кухонь. Якірним орендарем з ресторанів є McDonald's та піцерія Il Molino. Також присутні відомі фуд - точки, такі як ресторан L`Kafa, Сушія, Крила, PastaBar, Fresh&Co.

Розваги представлені кінотеатром Boomer, дитячим розважальним парком GamePark, та різноманітними дитячими розважальними та освітніми заходами.

Особливістю проектів ArricanoRealEstate є розташування в ТРЦ не лише місць для шопінгу та відпочинку, а й обслуговуючих послуг. Послуги представлені стандартного характеру: експрес манікюр, банкомати та термінали, упаковка подарунків, обмін валют та тур агенція, а також характерні послуги лише ТРЦ Arricano, такі як хімчистка, поліграфія, ремонт мобільних приладів та ноутбуків, ремонт одягу, ремонт годинників та ювелірних виробів.

Для досконалого вивчення і відповідного аналізу формування конкурентоспроможності бренду ТРЦ «РайОН», необхідно дослідити основні маркетингові чинники, оцінити фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, які можуть впливати на конкуренцію та визначити достатній рівень конкурентоспроможності для вирішення стратегічних цілей об'єктів роздрібно́ї торгівлі.

Аналіз маркетингових чинників впливу на конкурентоспроможність торгового підприємства проводиться поетапно. На кожному етапі розглядається певний фактор впливу. Першим етапом є дослідження ринку.

Торговий сектор нерухомості в нинішні часи – це сфера, що користується популярністю в Україні, а особливо в Києві. Сьогодні близько півсотні торгових і торгово-розважальних центрів успішно працюють у столиці. Крім цього, ще чимало подібних об'єктів з'являться в Києві в найближчі кілька років. Все це свідчить про велику привабливість цього сегменту для інвесторів та інших зацікавлених осіб.

За даними консалтингової компанії JLL, за 2-й квартал 2018 року максимальні орендні ставки в якірних торгових центрах Києва збільшилися на 12% і перевищили \$ 140 за кв. м в рік (\$ 95 за кв. м в міс.). Зростання ставок триває протягом двох років після того, як в 2015 році вони впали до мінімального значення (рис.2.1.1).

Динаміка орендних ставок в торгових центрах Києва

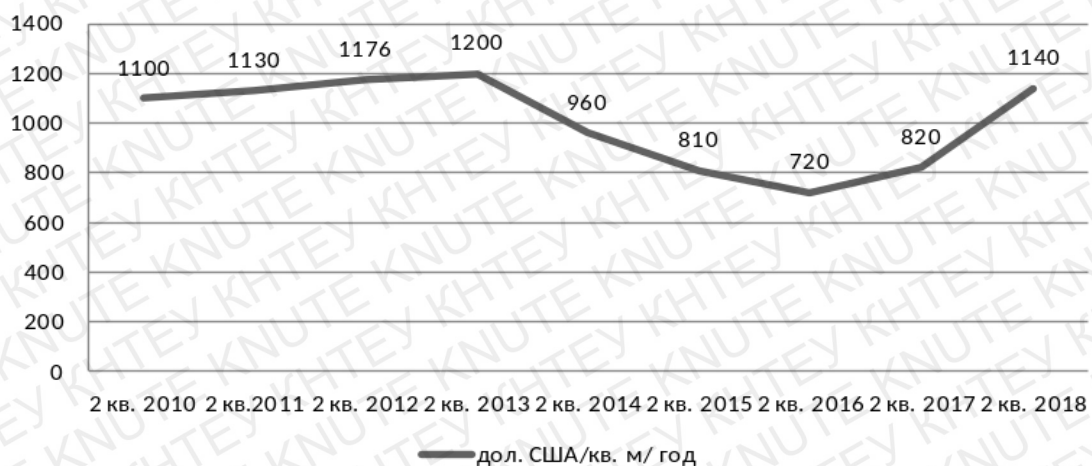


Рис. 2.1.1. Динаміка орендних ставок в торгових центрах Києва [6]

Отже, максимальні орендні ставки майже досягли докризового рівня 2010-2013 років, коли вони становили \$ 1150-1200 за кв. м в рік. Значне зростання пов'язане з обмеженою пропозицією, з якою стикаються як існуючі ритейлери, що активно розвиваються на ринку, так і нові компанії, які виходять на ринок. Нові бренди прагнуть відкривати свої магазини в найбільш успішних об'єктах, однак знайти необхідну площу в таких торгових центрах нелегко.

Можливості для розвитку обмежені невисоким введенням нових площ. За 2-й квартал загальний обсяг торгових площ у Києві зріс лише на 15 000 кв. м: ринок поповнився торговим центром «Смарт Плаза Політех». В результаті сукупний обсяг введення ТЦ в 2018 році буде дорівнювати результатами першої половини року - 49 000 кв. м. При цьому введення в експлуатацію, який прогнозується на 2019-й перевищує 250 000 кв. м, при завершенні всіх анонсованих проектів це стане рекордом для ринку торгових центрів Києва (рис.2.1.2).

Динаміка вводу торгових центрів в Києві

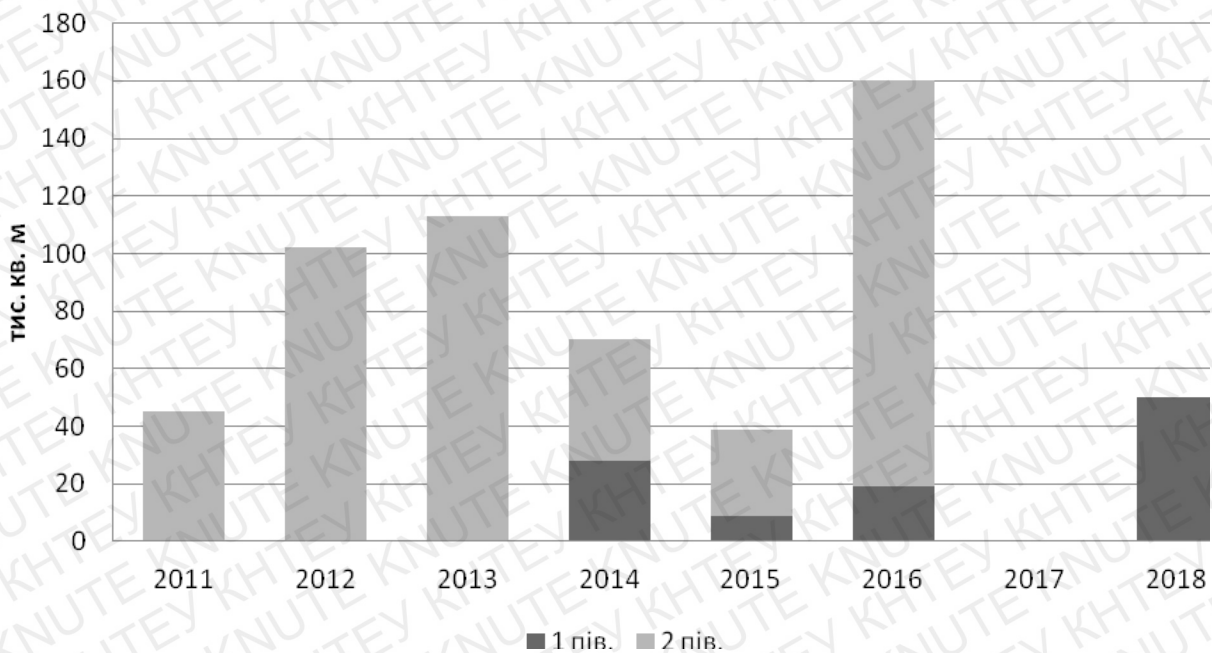


Рис. 2.1.2 Динаміка вводу торгових центрів в м. Київ[23]

Незважаючи на появу нового об'єкта на ринку, частка вільних площ у 2-му кварталі продовжила зменшуватися, знизившись до 4,2%. За прогнозом аналітиків компанії JLL, в 2-му півріччі вакантність буде знижуватися далі і досягне 3,5% до кінця 2018 року.

Наступним етапом є дослідження впливу зовнішнього середовища на галузь в цілому та безпосередньо на компанію «Лівобережжяінвест» за допомогою PEST - аналізу (дод. Г).

Отримані результати з проведеного PEST - аналізу свідчать про те, що політично – правовий аспект впливає негативно на роботу галузі в цілому та на компанію в тому числі, адже військові дії на сході країни впливають на економічний аспект, а саме на інвестиційний клімат країни та інвестиційну привабливість. Це створює бар'єри для входу нових іноземних орендарів. Та з іншого боку економічна нестабільність не стає на заваді міжнародним роздрібним гігантам для яких Україна є новим мало освоєним ринком збуту, таким як H&M та ІКЕА, що ввійде на ринок України вкінці 2018 року.

На галузь комерційної нерухомості має прямий вплив економічний стан в країні. Адже зменшення рівня ВВП, валютні коливання заморожують будівництво

великих комплексів на невизначений період. Для Articano є загроза появи нових конкурентів на ринку. На даний момент компанія займає нішеву позицію і поява нових гравців посилить боротьбу за земельні участки тим самим збільшуючи їх ціну.

В сучасному соціальному аспекті має вплив покоління міленіум, яке зараз складає понад 50% відвідувачів ТРЦ в Україні та охоплює вікову категорію людей від 16 до 35 років[9, с. 123]. Польове дослідження цільової аудиторії ТРЦ «РайОН» підтверджує цей факт, так як відвідувачів міленіалів 61% від усіх опитуваних (рис. 2.1.3)(дод. Д). Міленіали надають перевагу онлайн торгівлі, що може стати загрозою для існування ТРЦ в майбутньому. Саме його потреби в першу чергу повинні задовольняти ритейлери. Вивчення мотивів і поведінки наступного покоління може дати можливість для ефективного корегування маркетингової стратегії в майбутньому, адже аудиторія покоління Z, а саме молодих людей віком до 16 років вже складає 11%.

Вікова структура відвідувачів ТРЦ "РайОН"

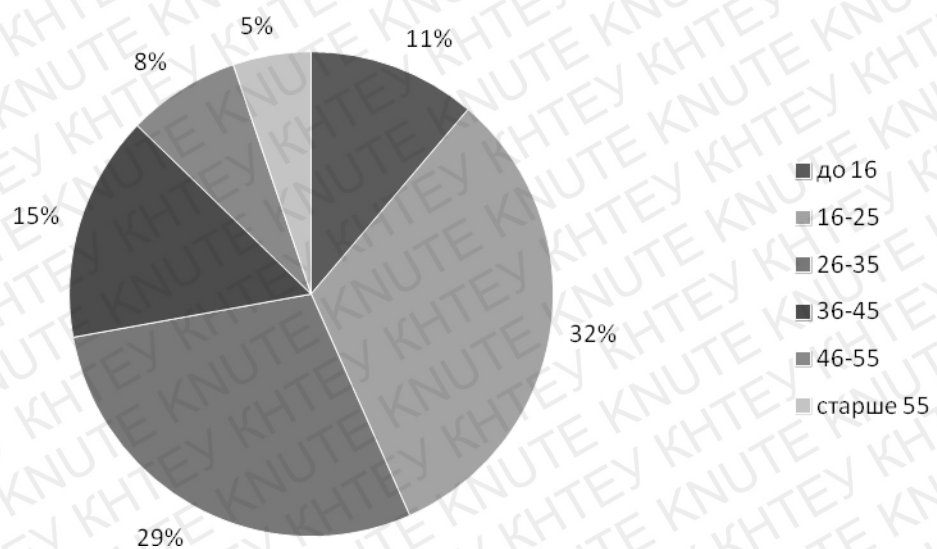


Рис.2.1.3. Вікова структура відвідувачів ТРЦ «РайОН» (за дослідженням автора)

Технології несуть найбільш позитивний вплив на галузь комерційної нерухомості. Щоб бути конкурентоспроможним ТРЦ майбутнього повинні йти в ногу з технологіями та інноваціями. Фактором, який може стати перешкодою діяльності ТРЦ ПрАТ «Лівобережжяінвест» є переміщення торгівлі в онлайн,

щоможе зменшити кількість відвідувачів. Тому для підтримки конкурентоспроможності на ринку необхідно зосередити свою увагу не лише на магазинах, а й на послугах та розвагах в ТРЦ.

За інформацією JLL, найвища концентрація торгових центрів на душу населення в Голосіївському районі столиці – 729 кв. м на 1000 чоловік. Другий за насиченістю: Оболонський район (багато в чому завдяки наявності в районі найбільшого ТРЦ DreamTown) – 566 кв. м. Найменше якісних торгових площ в Святошинському (105 кв.м / 1000 осіб.), Дарницькому (128 кв. м / 1000 осіб.) і Деснянському (178 кв. м / 1000 осіб.) районах (дод. Е).

За допомогою індекса Херфіндала - Хіршмана визначимо частку ринку ТРЦ «РайОН» та його конкурентів (табл. 2.1.1).

Таблиця 2.1.1

Частка ринку найбільш відвідуваних торгових центрів Києва в 2017 році[44]

Назва ТРЦ	Кількість відвідувачів (млн. чол.)	Частка ринку (%)
Ocean Plaza	22,0	12,8
Gulliver	20,2	11,7
Lavina Mall	18,4	10,8
Проспект	17,8	10,4
Sky Mall	16,4	9,6
Globus	13,3	7,8
Магелан	12,8	7,5
Даринок	11,6	6,8
Караван	7,7	4,5
New Way	7,3	4,3
Городок	7,0	4,1

Продовження таблиці 2.1.1

РайОН	6,6	3,8
Art Mall	5,4	3,1
Квадрат NEO	4,7	2,7
Всього	171,2	100%

В столиці України знаходиться понад 45 торгово-розважальних центрів, та лише 14 з них мають більше ніж 4 мільйони відвідувачів в рік. Лідером галузі є ТРЦ OceanPlaza з часткою ринку 12,8. З визначених конкурентів найбільшу частку ринку має ТРЦ Проспект – 10,4 та ТРЦ SkyMall – 9,6. Частка ринку ТРЦ РайОН складає 3,8%. ТРЦ DreamTown не представив даних відвідування за 2017 рік як і ТРЦ Космополіт.

За індексом Херфіндаля - Хіршмана насиченість ринку торгової нерухомості в місті Київ становить $HHI < 1000$, отже ринок є низько концентрованим і новій компанії достатньо легко вийти на ринок, як і підвищити частку ринку вже існуючій.

Отже, ринок торгової нерухомості в Україні динамічно розвивається про що свідчить зростання середньої орендної ставки до докризового рівня та кількість побудованих ТРЦ та ТРЦ, що знаходяться в проектному стані за останні 3 роки. Ринок є низько концентрованим, що дає можливість збільшити частку ринку ТРЦ «РайОН» за рахунок унікальних конкурентних пропозицій і побудови впізнаваного бренду. Основними відвідувачами ТРЦ є люди віком від 16 до 35 років що відносяться до міленіалів і складають 50% всього населення України, саме на них потрібно направити маркетингові заходи ТРЦ «РайОН».

2.2. Аналіз конкурентоспроможності ТРЦ «РайОН»

Так як ринок торгової нерухомості має багато гравців, для побудови подальшої бренд-стратегії доцільно визначити стратегічні групи конкурентів з однаковими позиціями на ринку. Для цього побудуємо карту стратегічних груп опираючись на частку ринку кожного ТРЦ з підрозділу 2.1. (дод. Ж). По осі Y зазначений розмір орендної ставки у співвідношенні «ціна/якість», по осі X представлені варіанти площі ТРЦ за класифікацією ICSC Україна Research Group[18] (рис. 2.2.1):

- дуже великі (понад 80 тисяч кв. м);

- просто великі (40-80 тисяч кв. м);
- середні (20-40 тисяч кв. м);
- малі (5-20 тисяч кв. м).

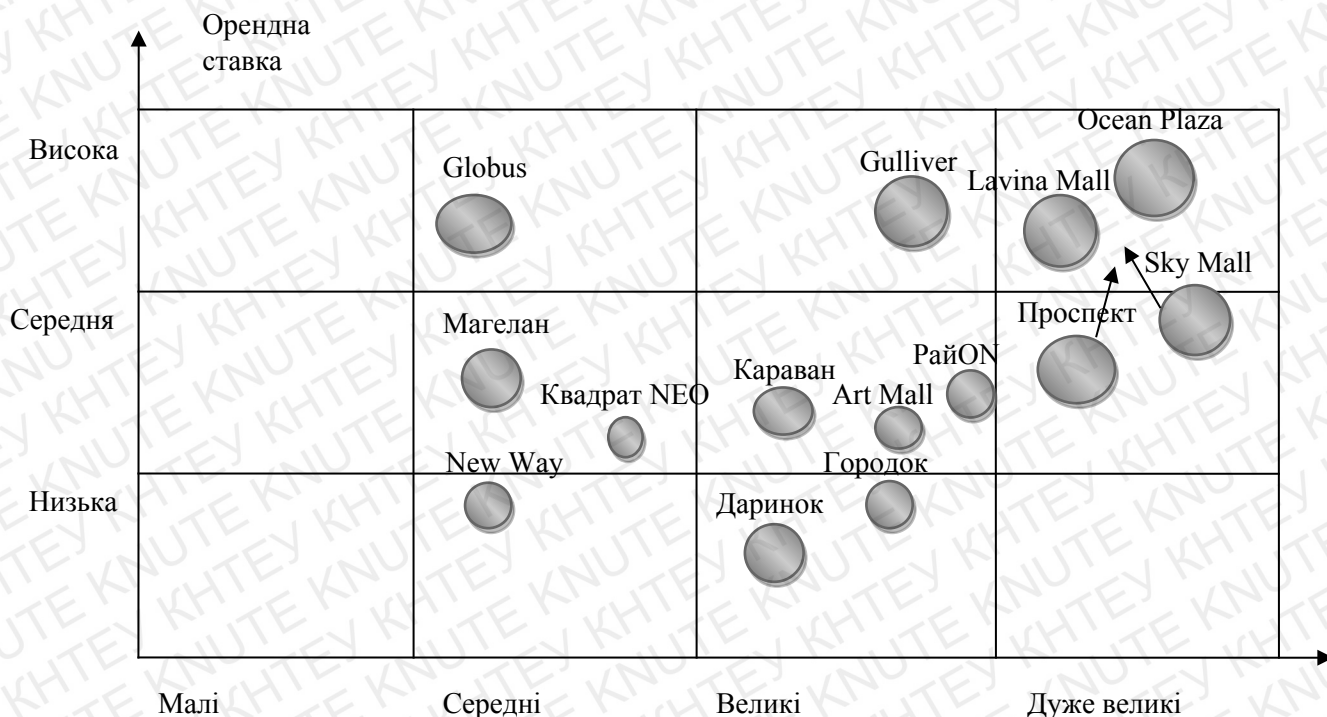


Рис. 2.2.1 Карта стратегічних груп ТРЦ Києва

Згідно з картою стратегічних груп лідерами галузі як за часткою ринку так і за прибутковістю є ТРЦ OceanPlaza та ТРЦ LavinaMall. Також вони є найбільшими ТРЦ міста Києва за площею. ТРЦ Проспект та ТРЦ SkyMall є потенційними конкурентами попередньо названих ТРЦ, адже прямують в бік збільшення орендних ставок за рахунок збільшення популярності ТРЦ. Зокрема ТРЦ SkyMall за рахунок відкриття другого магазину H&M в Україні в жовтні 2018 року. ТРЦ «РайОН» за класифікацією ICSC Україна Research Group відноситься до великих торгових центрів з площею 65 187 кв.м., і основними конкурентами в цій стратегічній групі є ТРЦ ArtMall та ТРЦ Караван. Також ТРЦ РайОН за орендною ставкою наближається до ТРЦ Проспект та ТРЦ SkyMall, але відрізняється за площею. За допомогою влучного позиціонування і унікальних пропозицій ТРЦ РайОН має збільшити свою частку ринку і підвищити прибутковість за рахунок вищої орендної ставки.

За результатами опитування відвідувачів ТРЦ «РайОН», крім самого ТРЦ, відвідування якого складає 36%, найбільш відвідуваним є ТРЦ SkyMall. 40% відвідувачів зазначили, що надають йому перевагу. Крім ТРЦ SkyMall виділяють ТРЦ DreamTown – 7%, ТРЦ OceanPlaza – 7% та ТРК «Проспект» – 5% (рис. 2.2.2).

Переваги в відвідуванні ТРЦ

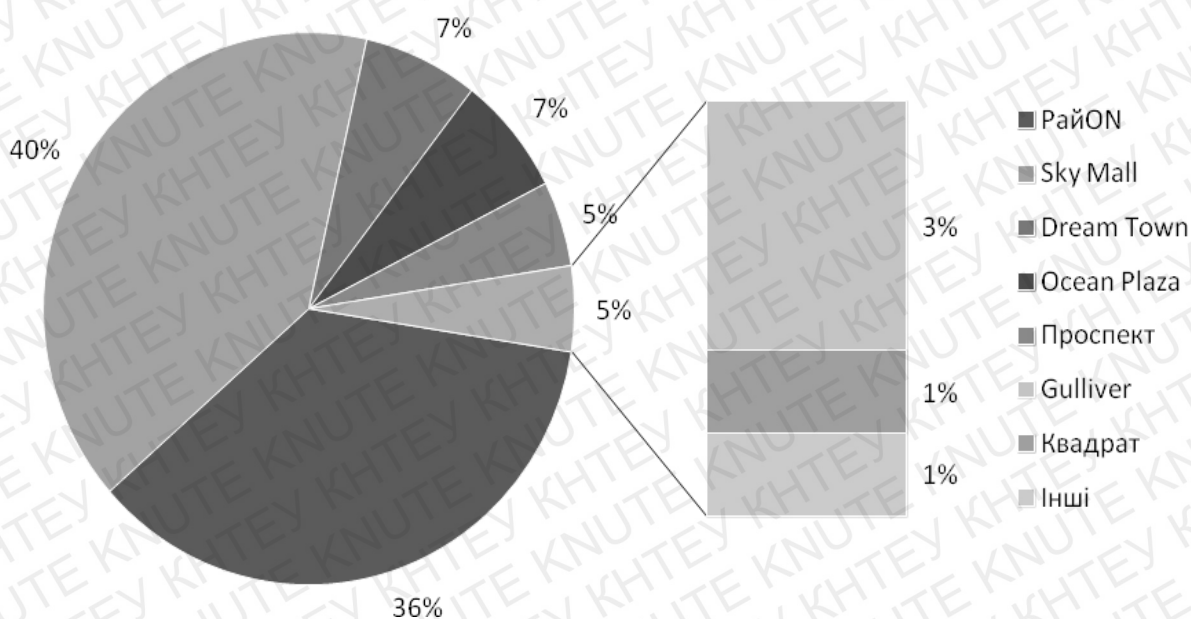


Рис. 2.2.2. Переваги в відвідуванні ТРЦ (за дослідженням автора)

В нашому випадку доцільно обирати конкурентів не лише за розміщенням в одній стратегічній групі, а й за радіусом покриття споживачів (дод. 3).

Отже, прямими конкурентами в радіусі охоплення ТРЦ «РайОН» є:

- ТРЦ SkyMall (загальна площа 88 000 кв. м);
- ТРЦ «Проспект» (загальна площа 85 500 кв. м).

Аналіз доцільно розпочати з інвентаризації ресурсів досліджуваних ТРЦ та визначення конкурентних переваг та слабкостей кожного з них. В табл. 2.2.1 наведені загальні характеристики кожного ТРЦ в числовому значенні.

Таблиця 2.2.1

Загальні характеристики досліджуваних ТРЦ

	ТРЦ РайОН	ТРЦ Проспект	ТРЦ SkyMall
--	-----------	--------------	-------------

Загальна площа (кв. м)	65 187	85 500	88 000
Парковка (місця)	861	1350	3000
Орендарі (шт.)	98	105	156
Фудкорт (шт.)	8	17	16
Послуги (шт.)	11	11	7
Розваги (шт.)	2	2	5

Згідно з аналізом загальних характеристик лідируючі позиції займає ТРЦ SkyMall, та за кількістю точок фудкорту лідирує ТРЦ «Проспект» та за кількістю послуг, що надаються – ТРЦ «РайОН».

ТРЦ «Проспект» є одним із найбільш стильних торгових центрів столиці, який розташований у самому центрі лівобережної частини Києва за адресом м. Київ, пр. Гагаріна, 4. Основними орендарями є Ашан, Фокстрот, Л'Етуаль (Брокард), Спортмастер, S'Oliver, InCity, YvesRocher, il Molino, Сушія [33].

Унікальною конкурентною перевагою ТРЦ «Проспект» є універмаг одягу в форматі modatka NAME'S UA від більш ніж 50 торгових марок українських виробників та українських дизайнерів;

ТРЦ SkyMall – один з найбільших торгових центрів м. Києва, розташований на півострові за Московським мостом, по проспекту Романа Шухевича, 2-т. На загальній торговельній площі комплексу представлені провідні європейські торгові марки – New Yorker, магазини мереж Inditex (Massimo Dutti, Zara, Bershka, Stradivarius, Oysho, Pull and Bear), Argo (United Colors of Benetton, Mango, ALDO, Orsay, Parfois), MTI (Intertop, Timberland, Geox, Kidditop, Ecco), а також Reserved, Cropp Town і багато інших [34].

Якірним орендарем є гіпермаркет Ашан, а дитяча зона представлена найбільшим в Європі супермаркетом дитячих іграшок Planetatoys розташованим на 2000 м кв, парком дитячих розваг Ігроленд, і великою кількістю магазинів дитячого одягу.

Унікальною конкурентною перевагою є наявність боулінг-клубу в ТРЦ.

Крім якісного tental -mix з брендових та популярних роздрібних магазинів для кожного ТРЦ важливо збільшити час перебування відвідувачів. Це здійснюється за допомогою зони фудкорту, розваг та надання послуг. В табл. 2.2.2 зазначений перелік фуд - орендарів в кожному з досліджуваних ТРЦ.

Таблиця 2.2.2.

Перелік основних орендарів зони фудкорту

ТРЦ РайОН	ТРЦ Проспект	ТРЦ SkyMall
Fresh&Go	Big Berry	Salateira
Gusto Coffee	Cava-bar	High Steaks
L'kafa Lounge	Cherry Berry	<u>ПузатаХата</u>
McDonald's	CITY•ZEN cafe&bar	The Varenic
Salateira	Fashion cafe в NAMES'UA	Noodle Doodle
Лакомка	Fresh and go	Сушія
Сушія	Il Molino	McDonald's
Шоколадний дім	McDonald's	ITIS Café
Von Kluschke	Noodle Doodle	La Gelateria Italiana
	Salateira	Мафія
	БринзаБар	Prosecco Bar
	Дитяче кафе в Fly park	City Entertainment
	Крила	Il Molino
	Люля	Хінкальня
	Мама Роза	Кавказький очаг
	Сушія	CAVA шампань-бар
	ЯпонаХата	

Згідно аналізу основних фуд - орендарів є три точки харчування, що представлені у всіх досліджуваних ТРЦ – Salateira, McDonald's та Сушія, при цьому McDonald's є якірним орендарем, як супермаркет Сільпо чи гіпермаркети Ашан. ТРЦ «Проспект» та ТРЦ SkyMall крокують в ногу з трендами, тому на фуд - зонах представлені шампань - бари, що урізноманітнює вибір дорослої аудиторії.

Крім зон фаст - фуду з загальним залом конкурентною перевагою є наявність окремих кафе та ресторанів. Такі заклади представлені у всіх ТРЦ. В ТРЦ «РайОН» – це L'kafa Lounge та Сушія, в ТРЦ «Проспект» –CITY•ZEN cafe&bar, Il Molino, McDonald's. В ТРЦ Sky Mall – Пузата Хата, Сушія, Мафія, Il Molino та City Entertainment. Унікальними конкурентними перевагами є Fashion cafe в маркеті українських дизайнерів NAMES'UA в ТРЦ «Проспект» та кафе оригінальних натуральних десертів ITIS Cafe в ТРЦ SkyMall.

Розваги є ще одним фактором, що збільшує час перебування відвідувачів та лояльність до певного ТРЦ. В табл. 2.2.3 представлений перелік розваг в досліджуваних ТРЦ.

Таблиця 2.2.3.

Перелік основних розваг в досліджуваних ТРЦ

ТРЦ РайОН	ТРЦ Проспект	ТРЦ Sky Mall
Кінотеатр Boomer	Кінотеатр Multiplex	Дитячий розважальний комплекс Ігроленд
Дитячий розважальний центр Game park	Дитячий розважальний центр FlyPark	Кінотеатр Multiplex
		Розважальний комплекс CityEntertainment
		Sky Family Park
		Кіноатракціон 9D Cinema

Найбільша кількість розваг представлена в ТРЦ SkyMall, але це не є єдиною конкурентною перевагою. Адже в ТРЦ Sky Mall представлений масштабний парк відпочинку для усієї сім'ї Sky Family Park, що знаходиться на відкритій території та працює в теплу пору року. А також розважальний комплекс City Entertainment, що вміщує в собі ресторан, караоке та боулінг.

В ТРЦ «Проспект» та в ТРЦ «РайОН» представлені стандартні розваги для будь - якого ТРЦ: кінотеатр та дитячий розважальний центр. Конкурентною перевагою ТРЦ «РайОН» є кінотеатр Boomer, адже сидіння в кінозалі кінотеатру облаштовані єдиною в Україні системою тактильного відчуття звуку.

Акцент на наданні послуг в ТРЦ з'явився достатньо недавно, але встиг закріпитись та стати однією з причин відвідати ТРЦ. В табл. 2.2.4 наведений перелік послуг, що надаються орендарями в досліджуваних ТРЦ.

Таблиця 2.2.4

Перелік послуг, що надаються досліджуваними ТРЦ

ТРЦ РайОН	ТРЦ Проспект	ТРЦ SkyMall
Експрес Манікюр	Beautyзона	Банкомати та термінали
Упаковка подарунків	Експрес Манікюр	Обмін валют
Кімната матері та дитини	Кімната матері та дитини	Експрес Манікюр
Банкомати, термінали, банк	Ощадбанк, банкомати та термінали	SkyBeautyBar
Поліграфія	Фото	Фото
Обмін валют	Ремонт взуття	Упаковка подарунків
Турагенція	Ремонт годинників	Турагенція
Хімчистка	Відділення Нової Пошти	
Ремонт мобільних приладів та ноутбуків	Ательє	
Ремонт ювелірних виробів	Хімчистка	
Ремонт одягу	Турагенція	
Електрозарядка для автомобілів	Електрозарядка для автомобілів	

Найбільше послуг надається в ТРЦ «РайОН» та в ТРЦ «Проспект». Орендарі, що надають послуги, об'єднані в одному місці, що називається ServicePoint та створює додатковий комфорт для відвідувачів.

Стандартний набір послуг, який представлений в кожному з досліджуваних ТРЦ – це наявність терміналів та банкоматів, обмін валют, турагенції, фотобудки та експрес манікюр. В ТРЦ «Проспект» та ТРЦ SkyMall представлені beauty-зони, чого немає в ТРЦ «РайОН».

Важливими послугами, що надаються в ТРЦ «Проспект» та ТРЦ «РайОН» і збільшують їхню конкурентоспроможність є кімната матері та дитини, а також можливість зарядити електромобіль. Крім того, в попередньо зазначених ТРЦ надаються послуги по догляду за одягом, такі як ательє, хімчистка, ремонт одягу та взуття. В ТРЦ «РайОН» можна відремонтувати не лише одяг, а й ювелірні вироби та техніку.

Наступним етапом є безпосереднє дослідження конкурентних можливостей ТРЦ «РайОН». Адже для ефективної роботи ТРЦ важливо тримати руку на пульсі, вірно і вчасно визначати зміни в так званому портреті покупця. Для цього маркетинговий відділ керуючої компанії обов'язково проводить дослідження, результати яких згодом відбиваються в коригуванні маркетингового плану.

Територіальна структура відвідувачів ТРЦ «РайОН» є важливим аспектом для дослідження конкурентоспроможності торгового об'єкту. Кількість відвідувачів з віддалених територій характеризує успіх концепції ТРЦ вдалий менеджмент та маркетинг. А також надає необхідну інформацію для формування рекламної кампанії, а особливо зовнішньої реклами (рис. 2.2.3). Кожен медіаканал грає свою особливу роль у реалізації загальної бренд-стратегії. При виборі конкретного каналу в той чи інший період необхідно керуватися специфікою цільової аудиторії.

Визначення районів проживання відвідувачів ТРЦ допоможе ефективніше розмістити рекламні оголошення, яку кількість потенційних споживачів досягне сигнал, наскільки сильною буде його дія на них та яка сума буде витрачена на рекламу і наскільки ефективними будуть ці витрати. В районах з найбільшою кількістю проживання відвідувачів доцільно використовувати зовнішню рекламу з ефектом нагадування. В районах проживання потенційної цільової аудиторії – інформаційну та стимулюючу.

Територіальна структура респондентів



Рис. 2.2.3. Територіальна структура респондентів (за дослідженням автора)

Найбільше ТРЦ «РайОН» відвідують жителі Деснянського району, а особливо мікрорайону Троєщина та складають 31% від усіх опитуваних. Також достатня кількість відвідувачів з Оболонського та Дарницького району 14% та 13% відповідно. По 9% район Воскресенки, Дніпровський та Солом'янський райони та 7% з Київської області.

Безумовно, основним показником ефективної роботи маркетингового відділу керуючої компанії є дані по відвідуваності ТРЦ. Для того, щоб контролювати потік та формувати приріст відвідувань ТРЦ «РайОН» потрібно проаналізувати частоту відвідувань для подальшого застосувати маркетингових інструментів в бренд-стратегії для його збільшення.

Силу тяжіння торгово - розважального центру можна визначити як здатність створювати потік відвідувачів з ближньої, середньої або далекої торгових зон, змусити покупців приходити або приїжджати в торговий комплекс планово і робити це неодноразово. Об'єкти з невдалою концепцією і сумнівною з торгової точки зору архітектурою, навпаки, стикаються зі скороченням відвідувань, іноді від них «відвертаються» навіть жителі найближчого оточення.

Частота відвідувань ТРЦ "РайОН"

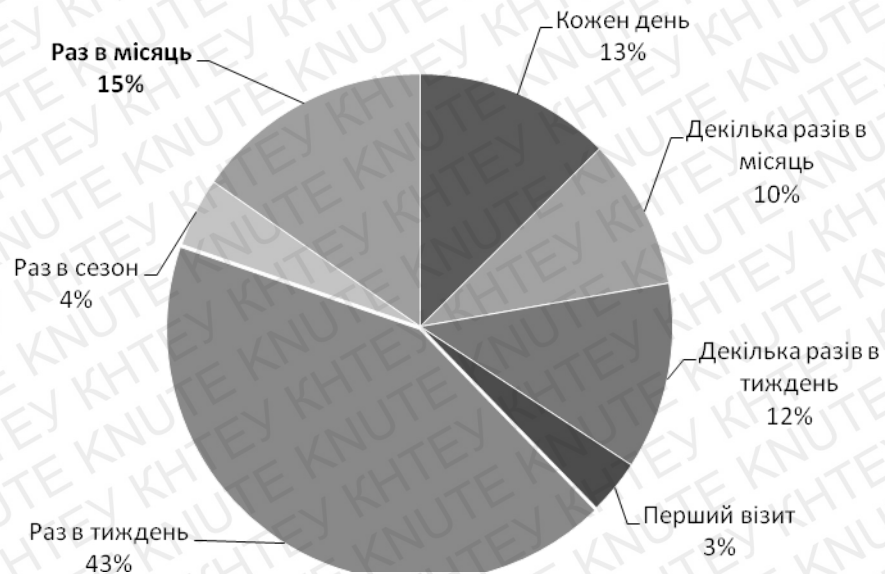


Рис. 2.2.4. Частота відвідувань ТРЦ «РайОН» респондентами (за дослідженням автора)

За опитуванням ТРЦ «РайОН» кожного дня відвідують 13% опитуваних і 12% декілька разів в тиждень. Раз в тиждень відвідують 43% опитуваних, а декілька разів в місяць – 10%, при цьому раз в місяць відвідують 15%.

Не менш важливим для формування цілей оновленої бренд - стратегії є знання основних цілей відвідування ТРЦ «РайОН» цільовою аудиторією. Звикнувши ходити в торговий центр в кіно і на фуд-корт і знаючи, які бренди представлені в ТРЦ «РайОН» основна цільова аудиторія буде продовжувати відвідувати торговий центр і надалі. Інформація про причини відвідування дозволить визначити цінності та атрибути бренду ТРЦ та сформувану ефективну комунікаційну стратегію.

Структура переваг, за якими відвідувачі вибирають той чи інший торговий центр, зазнає значних змін. Так, якщо раніше при виборі торгового центру відвідувачів в першу чергу цікавила можливість зручно добиратися до нього, то зараз цей фактор не грає першої ролі. Перше місце посіла наявність супермаркету чи гіпермаркету в ТРЦ. Не менш важливою причиною відвідуваності ТРЦ є хороший набір магазинів торгової галереї.

Цілі відвідування ТРЦ "РайОН"

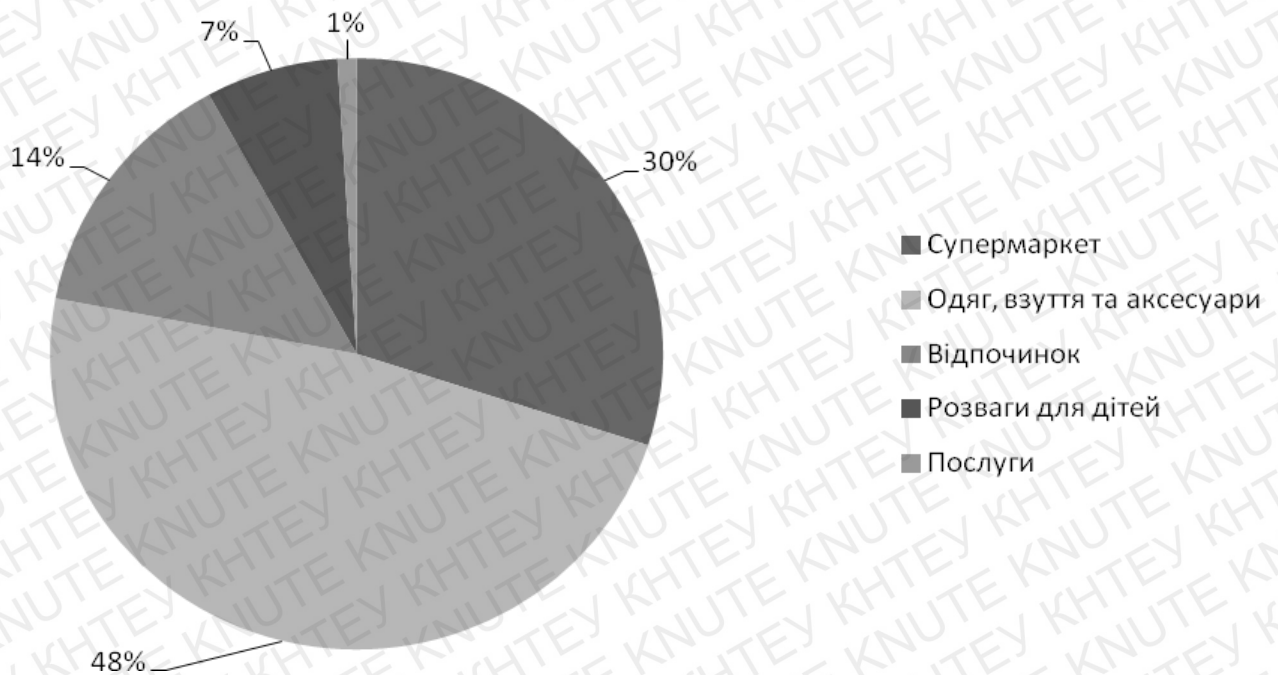


Рис. 2.2.5. Цілі відвідування ТРЦ «РайОН» респондентами (за дослідженням автора)

Основними цілями відвідування ТРЦ «РайОН» є купівля одягу, аксесуарів та взуття, за цим в ТРЦ приходить 48% відвідувачів. 30% відвідувачів притягує якірний орендар ТРЦ «РайОН» – супермаркет «Сільпо». 21% приходить в ТРЦ «РайОН» щоб відпочити і 7% із них приходять заради розваг для дітей. Лише 1% приходить в ТРЦ «РайОН» виключно заради представлених послуг.

Щоб визначити і порівняти сильні та слабкі сторони досліджуваного ТРЦ «РайОН» та його конкурентів застосуємо SWOT-аналіз.

За результатами SWOT- аналізу ТРЦ «РайОН» можна зробити такі висновки: в зовнішньому середовищі переважають взаємозалежні загрози та можливості. Для ТРЦ РайОН більшу вагу мають зовнішні загрози ніж можливості, а особливо поява нових девелоперів в сфері комерційної нерухомості та зниження купівельної спроможності населення. Серед можливостей найбільш важливим є запровадження інновацій та сучасних технологій в об'єктах роздрібної торгівлі, що дозволить запропонувати відвідувачам унікальну конкурентну пропозицію, відміну від інших ТРЦ.

ТРЦ «РайОН» має більшу вагу сильних сторін ніж слабкостей. Важливими сильними сторонами є позиція єдиного ТРЦ в густонаселеному районі Троєщинавнутрішній потенціал ТРЦ нижчий порівняно з конкурентами. Абсолютна конкурентна сила в порівнянні з найнебезпечнішим конкурентом ТРЦ SkyMall має від'ємний знак, та складає -0,5. Негативне значення свідчить про те, що в ТРЦ «РайОН» більше слабкостей ніж сил.

За результатами першого етапу SWOT - аналізу було скомбіновано матрицю загроз і можливостей зі сильними та слабкими сторонами ТРЦ «РайОН» (дод. І). Для ТРЦ «РайОН» є можливість створення лідерських позицій в за рахунок стратегічного потенціалу: сильної маркетингової підтримки та надання споживачам унікальних для ТРЦ послуг, тим самим уникнути загрози появи нових конкурентів та переміщення споживачів та відвідувачів до конкурентів.

Розвиток стратегічного потенціалу ТРЦ «РайОН» можливий за рахунок зміни в законодавчій базі України, а саме в сфері зовнішньої політики та можливості вільного входу на ринок закордонних орендарів. А також за рахунок уникнення загрози з боку відсутності будівельних інновацій впровадженням технологічних та електронних інновацій в самому ТРЦ.

Для оцінки внутрішніх факторів конкурентоспроможності ТРЦ використаємо матрицю «Важливість/Результативність» (табл. 2.2.5).

Таблиця 2.2.5

Експертна оцінка факторів за матрицею «Важливість/Результативність»

	Фактори	Середній ранг важливості	Середній ранг результативності
1.	Орендна ставка за 1м.кв.	1	4
2.	Вакантність торгових площ	2	6
3.	Площа ТРЦ	3	6
4.	Розташування ТРЦ	3	7

Продовження таблиці 2.2.5

5.	Розважальні заходи	4	1
----	--------------------	---	---

6.	Реклама та PR	6	3
7.	Контакти і підтримка зв'язку з орендарями	7	6

Після визначення середнього рангу важливості та результативності основних факторів, що впливають на конкурентоспроможність ТРЦ «РайОН» експертами маркетингового відділу компанії Аггісано побудуємо матрицю (рис. 2.2.3).

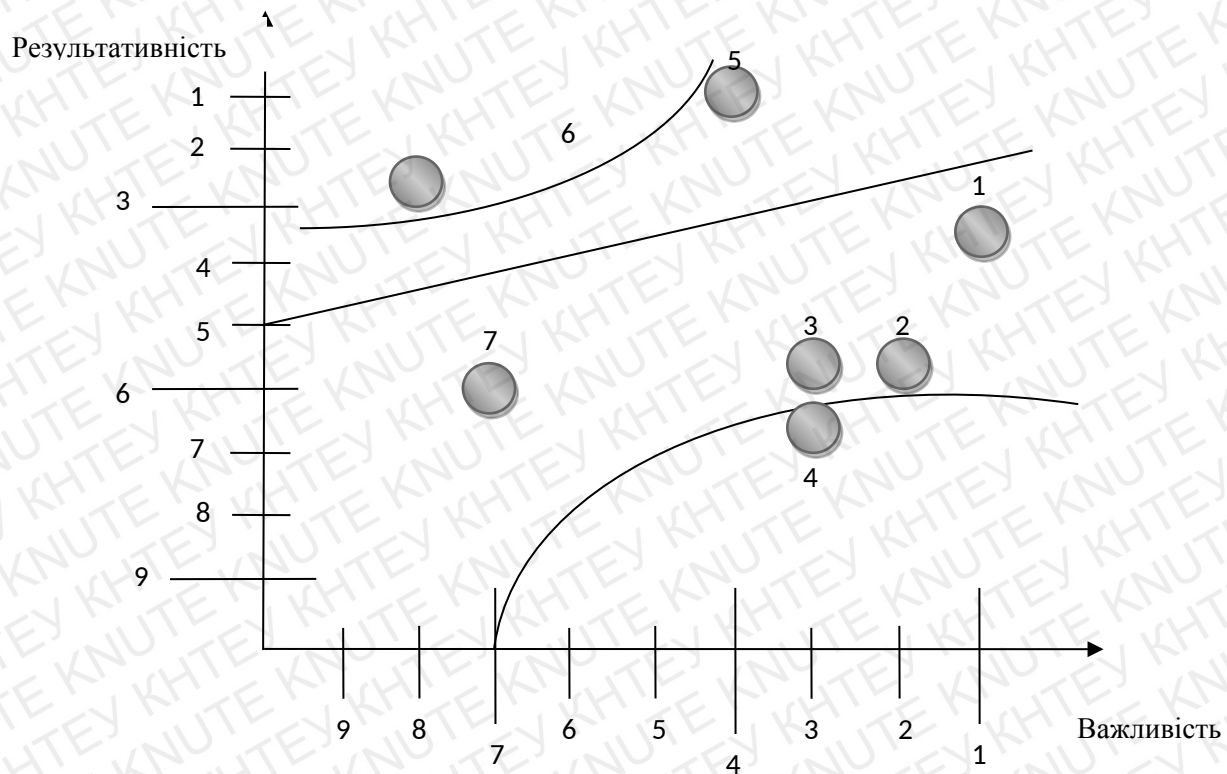


Рис. 2.2.3 Матриця «Важливість/Результативність» ТРЦ «РайОН»

Згідно аналізу більшість факторів мають відповідність стосовно потреб ринку або знаходяться в процесі покращення. Розміщення ТРЦ «РайОН» є найбільш негативним фактором, але не може бути покращеним технічно, так як і площа ТРЦ, хоча ці фактори є одними з самих важливих для орендарів. Можна покращити вакантність торгових площ за рахунок створення унікальної торгової пропозиції та позитивного іміджу ТРЦ «РайОН».

Отже, аналіз конкурентоспроможності ТРЦ «РайОН» показує, що існує велика кількість конкурентів серед об'єктів торгової нерухомості. Найбільшу частку ринку охоплюють дуже великі ТРЦ за масштабами, та просто великих ТРЦ до яких відноситься і досліджуваний ТРЦ «РайОН» більше за кількістю. Та основних

конкурентів не варто визначати в категорії масштабів ТРЦ, а доцільніше визначати за радіусом охоплення цільової аудиторії. Згідно з проведеним SWOT- аналізом ТРЦ «РайОН» має більше сильних сторін ніж слабкостей, які можна покращити використанням ринкових можливостей і попередженням можливих загроз. Внутрішні фактори конкурентоспроможності в більшості відповідають потребам ринку або знаходяться в процесі покращення.

2.3 Дослідження маркетингової діяльності ТРЦ «РайОН»

Маркетингову діяльність ТРЦ «РайОН» координує маркетинг-менеджер відділу маркетингу компанії ArricanoRealEstate.

Маркетинг торгового центру в компанії ділять на 4 категорії: B2B (робота з орендарями), B2C (з відвідувачами), партнерські і піар-проекти. Партнерські проекти також мають на увазі роботу з орендарями (рекламні кампанії та івенти торгового центру, зовнішня реклама) і третіми особами (медійні обличчя і комерційні організації). Піар-проекти створюються для підтримки нових орендарів: компанія пише і поширює релізи про відкриття магазину в ТРЦ, проводить прес-івенти з нагоди відкриття, підтримує в медійному полі – на порталах, які читають споживачі.

Місія Arricano Real Estate – створення сприятливих умов для сучасного і комфортного сімейного шопінгу, дотримання міжнародних стандартів будівництва і управління девелоперськими проектами, інноваційні технології та соціально - етичне ведення бізнесу.

Місія компанії в повній мірі реалізується в усіх проектах. Крім ТРЦ «РайОН» портфель брендів компанії ArricanoRealEstate налічує ще п'ять брендів:

- ТРЦ SkyMall
- ТРЦ «Проспект»
- ТРЦ «Сонячна Галерея»
- ТРЦ City Mall
- ТРЦ «Південна Галерея»

Для аналізу портфеля брендів компанії використаємо матрицю Бостонської консалтингової групи (рис.2.3.1).

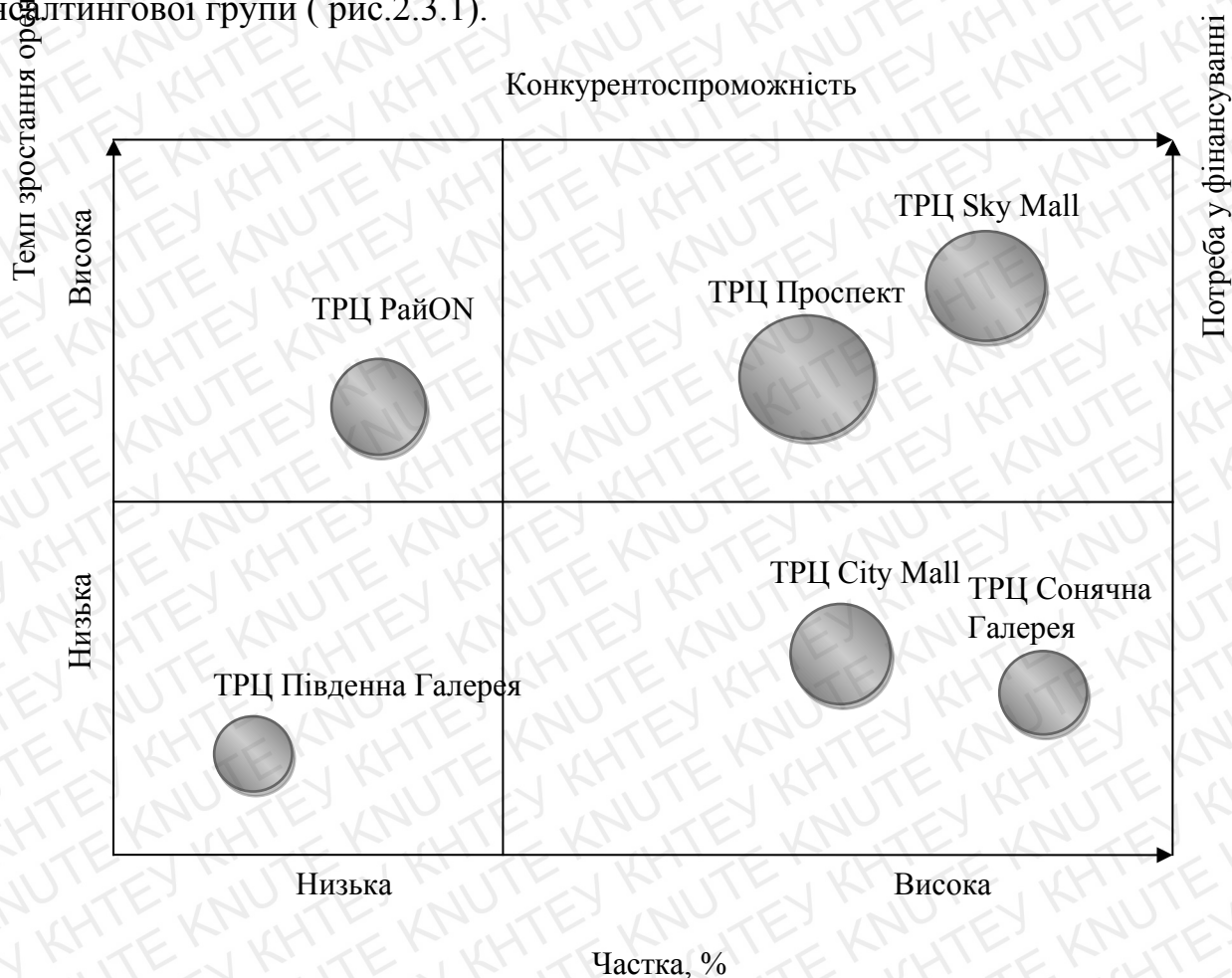


Рис.2.3.1. Матриця портфелю брендів компанії Arricano

Вакантність торгових площ в ТРЦ всього портфелю брендів компанії становить 98, 7% в 2017 році [43].

ТРЦ «РайОН» являється «важкою дитиною» компанії Arricano. Ринок торгової нерухомості є привабливим, проте мала частка ТРЦ на ринку Києва порівняно з іншими брендами в портфелі не дає змоги використати ефекти масштабу і досвіду, а отже, значно знижує його конкурентоспроможність порівняно з ТРЦ Проспект та ТРЦ Sky Mall. Для збільшення частки ринку і перетворення на «зірку» ТРЦ «РайОН» має зростати значно швидше, ніж ринок в цілому, що потребує значних інвестицій і великого ризику для компанії, що вже має дві «зірки».

ТРЦ City Mall та ТРЦ «Сонячна Галерея» є основними джерелами прибутку для компанії, адже мають лідерські позиції в регіональних містах Запоріжжі та Кривому Розі, а також входять в рейтинг найбільш відвідуваних ТРЦ України.

ТРЦ «Південна Галерея» є «собакою» портфелю брендів, адже знаходиться в окупованій території України – Сімферополі і не представлена офіційно в переліку брендів.

Для просування усіх ТРЦ портфелю брендів компанії Arricano Real Estate використовуються різноманітні маркетингові інструменти, елементи брендингу та ко -брендингу.

Маркетингова політика спрямована на орендарів та партнерів та пропонує їм дві групи інструментів. Інструменти першої групи можуть безкоштовно використовувати самі орендарі: дати інформацію для новини на сайт торгового центру, дати інформацію для групи в соцмережах, взяти участь в заходах ТРЦ, ініціювати спецпроект. Друга група маркетингових інструментів дає можливість взяти участь в заходах торгового центру, але для цього орендарям доведеться докласти зусиль: іноді програма цілого дня в торговому центрі побудована на заходах конкретних орендарів. Друга група включає і роботу промоутерів, які вираховують «теплих» клієнтів і запросять в магазин, і аудіо-, відеорекламу (всередині торгового центру), і семплінг-афіші.

Орендарі віддають перевагу будь-якій групі інструментів в залежності від своїх задач і бюджетів.

Інструменти можна розділити на кілька груп.

1. Заходи торгового центру. Щомісяця відділ маркетингу розсилає всім орендарям перелік всіх заходів і звіт за попередній місяць. У ТРЦ, керованих Arricano, орендарі отримують дані про відвідуваність торгового центру, якими, зазвичай, торгові центри не діляться. Вони можуть звірити ці дані зі своїми показниками і оцінити конверсію потоку відвідувачів, розуміти сезонність.

2. Спеціальні пропозиції – пакет для орендарів, куди вносяться всі заходи, які дають можливість конкретному орендарю найбільш вигідним чином представити свій бренд на території торгового центру, і рекомендуються найбільш ефективні з них. Такий пакет включає різні опції: локація на фасаді під логотип, пакетне розміщення у внутрішній аудіо- і відеомережі, постери на вхідних групах з анонсом акцій орендаря, розміщення логотипу та інформації про бренд на сайті, конкурси та

пости, популяризує бренди в соціальних мережах, участь в кампаніях і акціях торгового центру.

3. Підтримка нових орендарів. Маркетинговий відділ повідомляє про всі можливості торгового центру, розробляє стартовий піар– пише статтю, щоб орендар на початку роботи отримав максимум підтримки в просуванні.

У Arricano позиціонують ТРЦ «РайОН» як найкраще місце для зустрічей і покупок на Троєщині. 80% відвідувачів є жителями Троєщини – це робить торговий центр центром районного значення. Батьки з дітьми, які не можуть виїхати далеко, проводять вихідні на сімейних святах в торговому центрі. Вони охоче відвідують заклади громадського харчування, і саме для них зараз змінюється концепція і з'являється фудкорт.

В просуванні ТРЦ «РайОН» використовуються інтегровані маркетингові комунікації. Одним із основних засобів просування є реклама. Високі витрати на рекламу і її значення для успіху будь якого підприємства обумовлюють необхідність контролю цього інструменту для забезпечення більшої надійності. У жодній іншій області інвестицій немає таких труднощів з оцінкою і контролем, як в сфері реклами. ТРЦ «РайОН» для підвищення обізнаності про бренд використовує зовнішню рекламу та рекламу в мережі Інтернет (рис. 2.3.2).

Зовнішня реклама – часто невід'ємна частина повноцінної рекламної кампанії. При грамотній організації цей вид реклами є ефективним способом залучення нових клієнтів і підвищення впізнаваності торгової марки.

Рекламне охоплення відвідувачів ТРЦ "РайОН"

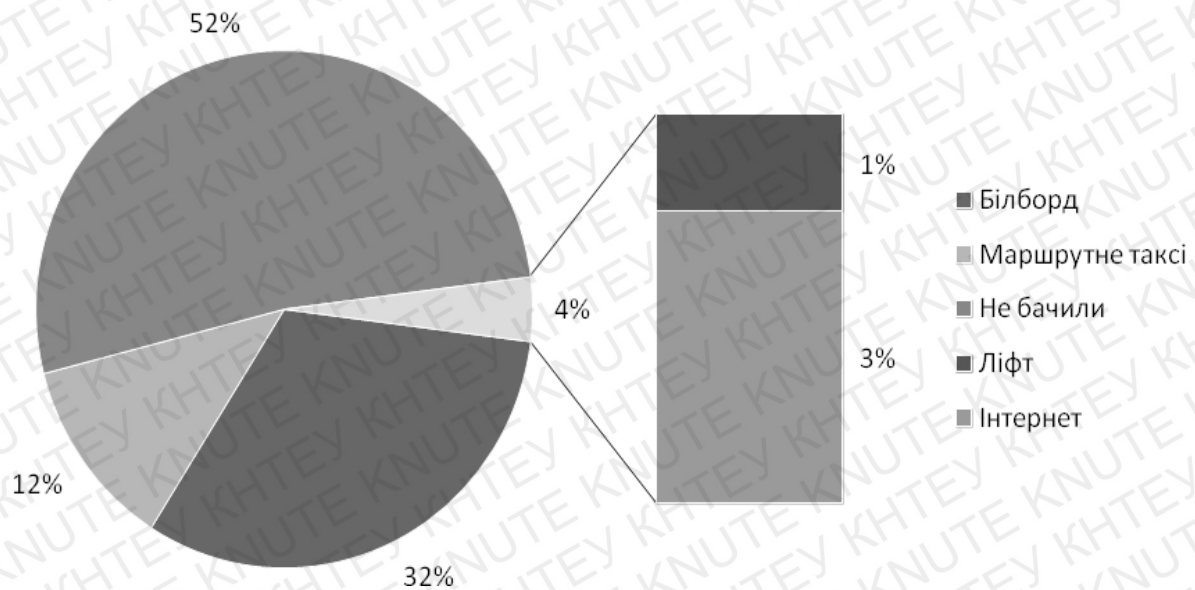


Рис.2.3.2 Рекламне охоплення відвідувачів ТРЦ «РайОН» (за дослідженням автора)

За даними анкетування більшість опитуваних бачили зовнішню рекламу ТРЦ «РайОН». З них 32% опитуваних відвідувачів бачили рекламні оголошення ТРЦ «РайОН» на білбордах, 12% на маршрутному таксі та 3% - в ліфті. Лише 1% опитуваних звернув увагу на банерну рекламу в мережі Інтернет і 52% відвідувачів не бачили рекламних оголошень ТРЦ «РайОН». Це свідчить про недостатню кількість реклами для широкої обізнаності та запам'ятовуваності бренду або про її неефективне розміщення чи слабку креативність рекламних повідомлень.

Активно використовуються інструменти паблік релейшнс. Прес - релізи про розважальні події в ТРЦ і спрямовані на відвідувачів розміщуються на онлайн порталах «Единственная»[41] та Уікенд[40]. Прес - релізи, спрямовані на ринок орендарів та акціонерів, розміщуються в на сайті Асоціації Рітейлерів України.

В ТРЦ «РайОН», як і в інших ТРЦ, активно використовується стимулювання збуту, а саме знижки, акції та онлайн конкурси з залученням магазинів-орендарів. Інструменти стимулювання збуту зазвичай супроводжують масштабні івенти, такі як День Народження ТРЦ чи Чорна п'ятниця, День Святого Валентина, Хеловін та 8 березня, або загальноприйняті міжсезонні розпродажі. Знижки, акції та онлайн

конкурси використовуються як одночасно, так і окремо для підтримання зацікавленості відвідувачів, збільшення продажів орендарів та підвищення лояльності до ТРЦ.

Крім основних засобів в ТРЦ «РайОН» використовуються синтетичні маркетингові комунікації. Найбільш поширеним в практиці є івент - маркетинг.

Івент - маркетинг є важливою формою BTL - комунікацій для торгово - розважальних центрів. Використання івент - маркетингу допомагає створити емоційний зв'язок між ТРЦ та відвідувачами, збільшити їхню лояльність, період перебування в торгово - розважальному центрі, а також підвищити рівень конкурентоспроможності ТРЦ серед конкурентів. Івент - маркетинг досліджуваних ТРЦ представлений в табл. 2.3.1.

Таблиця 2.3.1

Заходи, що проводились в ТРЦ «РайОН» в 2018 році

Постійні	- Coolschool в ТРЦ РайОН - Творчі зустрічі зі знімальною групою українських фільмів разом з кінотеатром Boomer - Виставка авторських робіт
Одноразові	- Святкове відкриття магазину Сирне королівство - День Народження ТРЦ РайОН - Святкування Дня Закоханих в ТРЦ РайОН

Івент - маркетинг ТРЦ «РайОН» зосереджений на заходах для дітей, а також популяризації українського кінематографу та крафтового виробництва, отже, зосереджений на цільову аудиторію від 16 до 35 років. Масштабним івентом, що зосереджений на різні категорії відвідувачів є День Народження ТРЦ. Для проведення Дня Народження були запрошені зіркові гості та застосовані комплексні маркетингові комунікації. Також осінню 2018 р. буде проведений ряд заходів, що популярні серед української аудиторії – Чорна п'ятниця (23 листопада) та Хеловін (31 жовтня). Достатня кількість івентів, зосереджених на різних цільових

аудиторіях, формуватиме позитивний імідж ТРЦ серед відвідувачів та збільшить його конкурентоспроможність серед інших ТРЦ Києва.

Інтернет та соціальні мережі в наш час є основним інструментом взаємодії бренда та споживача. Торгово - розважальні центри в цьому випадку також не є виключенням. За даними дослідження аналітичного агентства WeAreSocial серед користувачів мережі Інтернет користуються популярністю такі соціальні мережі як Instagram, Facebook, YouTube, Twitter і ін.[39] Охоплення соціальних мереж ТРЦ «РайОН» та його прямих конкурентів показано в табл. 2.3.2.

Таблиця 2.3.2

Кількість підписників на сторінках брендів ТРЦ в соціальних мережах

	Facebook	Instagram	YouTube	Twitter
ТРЦ РайОН	27 171	4 822	6 800	-
ТРЦ Sky Mall	17 980	9 342	-	430
ТРЦ Проспект	42 898	6 637	6 600	-

Facebook є найбільшою соціальною мережею по чисельності користувачів і використовується усіма ТРЦ. Найбільшу прихильність в Facebook має ТРЦ «Проспект» з кількістю фоловерів 42 898 чоловік, ТРЦ «РайОН» займає другу позицію. Серед представлених ТРЦ в ТРЦ SkyMall немає власного каналу на YouTube, але наявний профіль в Twitter, де публікуються новини про знижки та акції від орендарів. За даними дослідження Marketer Twitter має 32% зареєстрованих користувачів серед українців. Але YouTube займає перше місце по відвідуваності через популярність відеоконтенту серед користувачів Інтернет. Лише 57% брендів в світі використовують YouTube для спілкування зі своєю аудиторією, що свідчить про можливість більшого охоплення [45]. На YouTube каналі ТРЦ «РайОН» публікуються відео-візитки орендарів, лук буки нових колекцій, а також присутня спеціальна рубрика корисних відео з CoolSchool та молодіжне шоу- інтерв'ю KashkaNews.

По типу контенту лідирують зображення, для цього найбільш релевантним є використання Instagram, що використовується усіма ТРЦ.

Аудиторія сайту ТРЦ «РайОН», як і «Проспекту», переважно жінки. Ядро відвідувачів сайту – молоді сім'ї, часті відвідувачі заходів торгового центру. Їх цікавлять нові відкриття і акційні пропозиції.

Максимальне охоплення ТРЦ «РайОН» каналів взаємодії з відвідувачами дозволить збільшити обізнаність про бренд, лояльність до бренду та донести його позицію до споживачів.

Цінність бренду торгово - розважального центру для споживачів можна вимірювати за допомогою споживчої лояльності. Лояльність відвідувачів ТРЦ логічно вимірювати кількістю постійних відвідувань та кількістю здійснених покупок в магазинах, орендарях ТРЦ. Але, так як здійснити вимір лояльності за такими показниками надзвичайно складно і не ефективно, доцільно провести аналіз та використати дані відгуків відвідувачів в соціальних мережах та пошуковій мережі.

Фахівці Google проаналізували, які торгові об'єкти в 2017 році українці найчастіше шукали в пошуковику. За даними компанії, найбільший пошуковий інтерес до торгових майданчиків проявляють користувачі великих міст: Києва, Дніпра, Харкова, Одеси, Львова та Запоріжжя. У загальному обсязі пошукових запитів вони займають майже половину. Цікаво, що більшість пошукових запитів українських користувачів стосується безпосередньо торгових мереж або брендів. А ось окремі торгові центри українці шукають в Google рідше [19].

Основними платформами для відгуків є пошукова мережа Google та соціальні мережі Facebook і Foursquare (табл. 2.3.3).

Таблиця 2.3.3

Аналіз відгуків про ТРЦ «РайОН» в мережі Інтернет

Назва	Кількість відгуків	Оцінка	Вигоди для відвідувачів
Google	6 593	4,4/5	- розташування в житловому мікрорайоні — все що потрібно і близько; - велика автостоянка; - наявність брендів різних цінових сегментів в одному місці; - Сільпо.
Facebook	233	4,6/5	- все необхідне під рукою; - комфортне розміщення; - дитячі програми; - фудкорт і улюблені ресторани.
Foursquare	1 670	7,6/10	- комфортний і єдиний ТРЦ на Троєщині; - наявність магазинів різного рівня; - легко дістатись; - безкоштовні маршрутні таксі; - Сільпо.

За результатами аналізу зрозуміло, що відгуки у кожній із мереж відрізняються певними специфічними характеристиками цільової аудиторії, яка її використовує. Сільпо виправдовує своє положення якірного орендаря та є однією з основних вигод для відвідувачів ТРЦ «РайОН» через кращий асортимент та масштаби. Цінністю бренду ТРЦ «РайОН» є те, що він комфортний і єдиний ТРЦ в мікрорайоні Троєщина.

Отже, ТРЦ «РайОН» проводить активну маркетингову діяльність використовуючи як основні так і синтетичні засоби маркетингових комунікацій. Слабким місцем є реклама ТРЦ «РайОН», адже 52% опитуваних відвідувачів зазначили, що не помічали реклами ТРЦ. Активно проводяться заходи зі стимулювання збуту та добре налагоджені комунікації з засобами масової

інформації. В маркетинговій діяльності найбільшою ареною взаємодії з відвідувачами є популярні соціальні мережі.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БРЕНДУ ПрАТ «ЛІВОБЕРЕЖЖЯІНВЕСТ» (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОРГОВО-РОЗВАЖАЛЬНОГО ЦЕНТРУ «РАЙОН»)

3.1 Формування оновленої бренд-стратегії ТРЦ «РайОН»

В сфері торгово - розважальних центрів в більшості випадків для споживача важливе місце розташування. Споживачу комфортно відвідувати будь-який магазин, аналогічного формату, що розташований в найбільш зручному для нього місці. Та місце не являється єдиним фактором конкурентоспроможності. Наступною важливою характеристикою вибору місця купівлі товарів для споживача є наявність саме тих магазинів, тих брендів які необхідні споживачу. За відсутності потрібних брендів, споживач звернеться до тих торгових платформ, які зможуть задовольнити його потребу.

ТРЦ «РайОН» має комфортне місце розташування лише для вузької цільової аудиторії району Троєщина та програє в tental-mix своїм прямим конкурентам. Для того, щоб більшість споживачів залишилась постійними відвідувачами та покупцями в ТРЦ «РайОН» необхідний сильний бренд. Основне завдання брендингу це побудова сильного бренду.

Однією з основних задач брендингу в роздрібній торгівлі в першу чергу є усунення фактору місця розміщення торгової точки. В нашому випадку торгово-розважального центру «РайОН».

Формування оновленої бренд - стратегії ТРЦ «РайОН» доцільно формувати за етапами по класифікації професора Є. Ромата.

Відповідно до проведеного аналізу в другому розділі випускної кваліфікаційної роботи визначено ряд питань вирішення яких здійснюватиметься зокрема за допомогою оновленої бренд - стратегії ТРЦ.

У портфелі брендів компанії Arricanovже існує дві зірки – ТРЦ «Проспект» та ТРЦ SkyMall, тому позицію «важкої дитини» ТРЦ «РайОН» потрібно змістити на позицію «дійної корови». Адже з фінансових позицій наявність великої кількості брендів - зірок є не релевантним для підприємства та може стати причиною зменшення прибутку і в найгіршому випадку фінансових проблем.

Формування оновленого бренду ТРЦ «РайОН» повинно знизити вплив на споживача таких факторів як місце розташування та асортимент ритейл-операторів.

Стратегічні цілі є основою створення будь-якого бренду і мають чіткий порядок формування. Стратегічними цілями бренду ТРЦ «РайОН» є:

- оновлення іміджу ТРЦ «РайОН»;
- досягнення показника обізнаності про бренд серед потенційної цільової аудиторії;
- збільшення показника лояльності серед цільової аудиторії на 15%;
- розширення бренду ТРЦ «РайОН»;
- ребрендинг атрибутів бренду ТРЦ «РайОН».

Щоб досягти відкритих відносин з споживачем та стратегічних цілей брендом ТРЦ «РайОН», необхідно враховувати наступні вимоги:

- повідомляти об'єктивну інформацію про операторів торгової галереї, послуги та ін.;
- здійснювати регулярні контакти з цільовою аудиторією;
- створити привабливий символ ТРЦ «РайОН»;
- постійно вивчати попит, інтереси та нові потреби покупців;
- підтримувати постійні взаємини з відвідувачами.

Опираючись на сформовані цілі оновленої бренд-стратегії та поставленні в результаті детального аналізу завдання необхідно визначити основну ціль існування бренду - місію бренду. Місія бренду ТРЦ «РайОН» повинна також перекликатись з місією компанії, як материнського бренду і слугувати загальному напрямку існування бізнесу.

Місія бренду ТРЦ «РайОН» полягає в тому, щоб бути місцем здійснення різноманітних покупок завдяки інноваційним рішенням та зручності мати все під рукою.

Не менш важливим є формування нового бачення бренда ТРЦ «РайОН».

Бачення бренду ТРЦ «РайОН» полягає в збереженні часу споживачів завдяки можливості завжди мати поруч різноманітного вибору товарів для всіх членів сім'ї, необхідних послуг та місць для відпочинку.

Успішне сприйняття оновленого бренду залежить від потрапляння в цільову аудиторію. Цільова аудиторія ТРЦ «РайОН» і зокрема відвідувач ТРЦ, як окрема одиниця, повинен включити в ситуацію споживання себе та свою особистість, використовуючи ситуативну модель.

Детальні характеристики портрету відвідувача ТРЦ «РайОН» були визначені шляхом аналізу відповідей респондентів на опитування, що проводилось в ТРЦ «РайОН» автором випускної кваліфікаційної роботи. З отриманих даних портрет типового відвідувача ТРЦ «РайОН» виглядає так:

Демографічні: жінка від 25 до 35 років з середнім або високим рівнем доходу;

Поведінкові: працює в офісі за професією менеджер з продажів, має стандартний п'ятиденний робочий день. В вільний час надає перевагу сімейному відпочинку, походами в кінотеатр чи кав'ярню. Здійснює закупки продуктів в супермаркеті «Сільпо» на тиждень, та періодично відвідує ТРЦ за дрібними покупками чи необхідними послугами протягом тижня. Одяг та взуття купуються сезонно або раз в декілька місяців. Слідкує за модними тенденціями, розуміється в брендах одягу. Віддає перевагу усвідомленим покупкам, тому залишає дитину в розважальному центрі на час шопінгу.

Географічні: проживає в Деснянському районі, територіально мікрорайон Троєщина.

Мотиви покупки: економія власного часу

Сімейний статус: одружена, має дитину до 7 років.

Крім основного портрету відвідувача можна виділити ще два доволі великі сегменти, на які також потрібно звернути увагу при побудові оновленої бренд-стратегії. Адже фактор унікальності в даному випадку досягається підлаштуванням бренду під особливості ціннісного сприйняття конкретної цільової аудиторії за допомогою чіткого таргетингу.

1 сегмент: молодь чоловічої та жіночої статі віком 16-20 років з низьким рівнем доходів. Зазвичай, жителі Троєщини та Лівого берега. Використовують ТРЦ як місце зустрічі з друзями, активно беруть участь в різноманітних розважальних заходах, що проходять в ТРЦ «РайОН». Основні точки перебування в ТРЦ – кінотеатр, зона фудкорту та лаунж - зона. Не здійснюють великих покупок в операторів торгової галереї самостійно, відвідують магазини лише популярних молодіжних брендів.

Завоювати їхню прихильність можливо шляхом використання в комунікаціях візуального контенту, відео, челенджів, персонажів, що користуються популярністю в відомих соціальних мережах.

2 сегмент: жінки та чоловіки від 35 років, з середнім рівнем доходів. Проживають в Деснянському районі. Основною ціллю відвідування ТРЦ є здійснення покупок в супермаркеті «Сільпо».

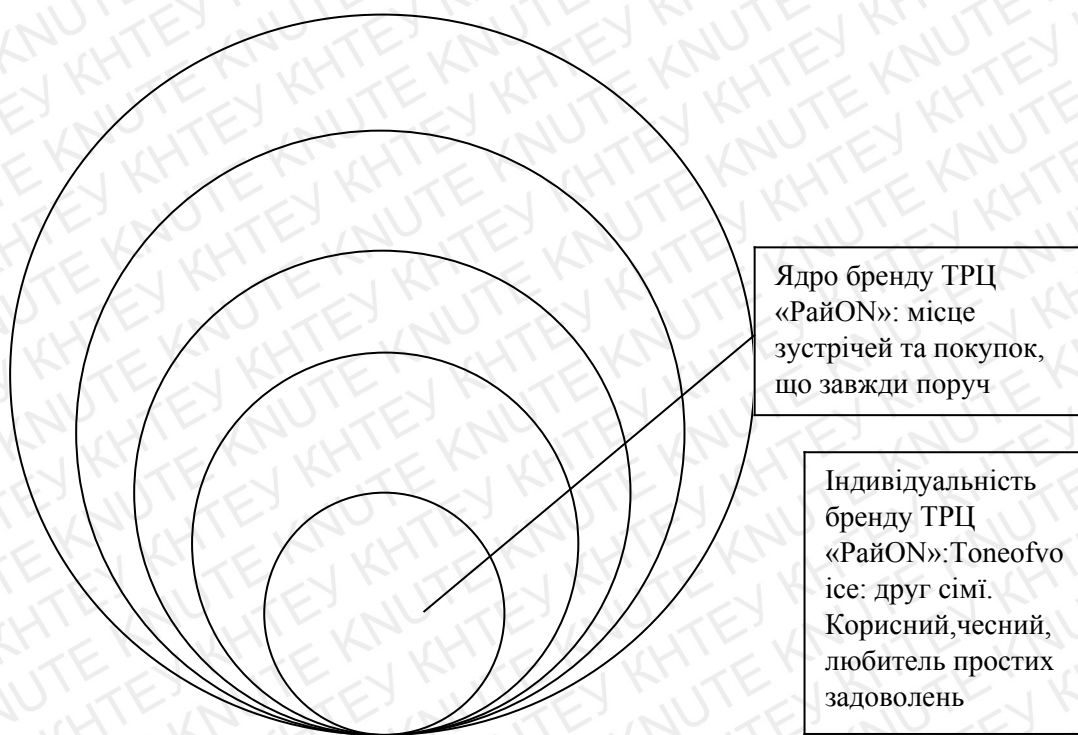
Отримати їхню лояльність можливо шляхом постійного інформування про акційні пропозиції якірного орендаря та ко-брендингу з супермаркетом «Сільпо» задля надання унікальних пропозицій, які можуть отримати лише відвідуючи супермаркет в ТРЦ «РайОН».

Для того, щоб досягнути поставлених цілей бренд-стратегії необхідно розуміти як повинна змінитись цільова аудиторія або її поведінка. Щоб дати відповідь на це запитання потрібно визначити стратегічні маркетингові цілі.

Стратегічними маркетинговими цілями є:

- підвищити лояльність до бренду ТРЦ «РайОН» серед жінок віком 25+;
- залучити до відвідування усіх членів сім'ї основної цільової аудиторії;
- збільшити частоту відвідування ТРЦ «РайОН» з одного разу в тиждень до декількох разів в тиждень;

Для побудови оновленого бренду ТРЦ «РайОН» варто використати одну з найпопулярніших моделей побудови бренду, а саме «Колесо бренду» (рис.3.1.1).



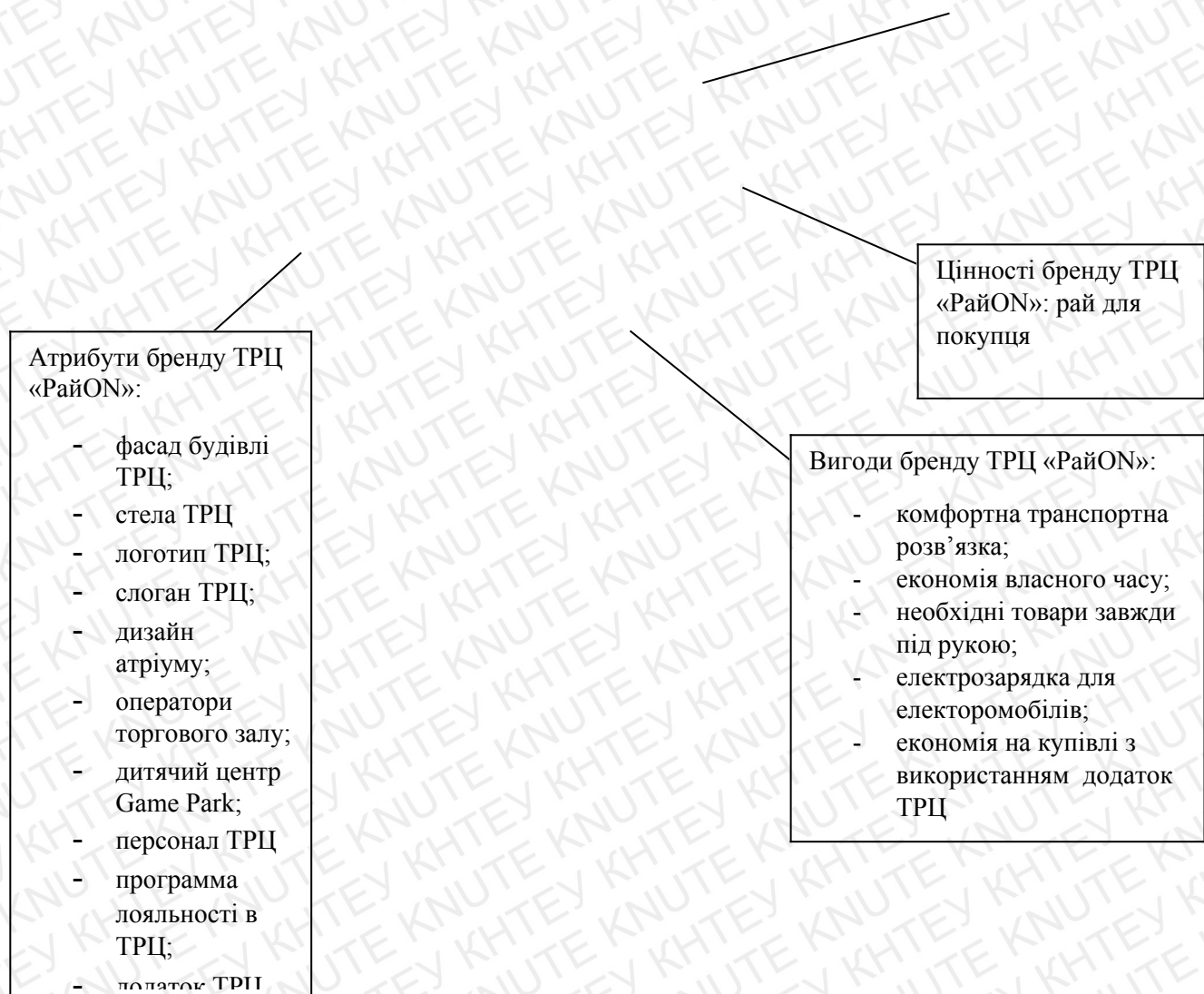


Рис.3.1.1 Колесо бренду ТРЦ «РайОН»

Атрибути бренду. На рисунку 3.1.1. наведені основні характеристики, що визначають бренд ТРЦ «РайОН», відрізняють його від конкурентів, та створюють візуальний контакт з відвідувачем. В переліку зазначені вже існуючі атрибути бренду.

Вигоди бренду. Торгові центри з першого погляду не відрізняються один від одного, бренд ТРЦ дозволяє краще його ідентифікувати в свідомості споживача. Тому споживач повинен згадати про вигоди, які можливі лише при купівлі в ТРЦ «РайОН». Потенційний споживач повинен побачити один із атрибутів бренду ТРЦ «РайОН», ідентифікувати його, використати складений раніше стереотип та прийняти рішення про відвідування.

В свідомості споживачів за рахунок вдалої реклами, особистого досвіду чи зі слів інших людей будується певний стереотип. Для цього потрібно забезпечити відвідувача ТРЦ «РайОН» необхідною інформацією, щоб в результаті відвідувач склав необхідний йому стереотип і не втомлював себе постійним вибором.

Вигоди бренда ТРЦ «РайОН» зосередженні на створенні стереотипу магазину, що є раєм для будь-якого споживача.

Споживач завжди відчуває потребу в економії своїх ресурсів, в деякій мірі це можна охарактеризувати як самозбереження. В випадку з брендом ТРЦ «РайОН» акцент зміщується не лише на зменшені зусилля для здійснення покупки.

Вигоди бренда ТРЦ «РайОН» в сукупності приводять до основної цінності бренда.

Цінності бренда. Цінність бренда ТРЦ «РайОН» повинна визначати не лише реалізацію людських бажань як таких, а й визначати спосіб дії в рамках ситуативної моделі, яку обирає людина. Цінність, яку нестиме оновлений бренд ТРЦ «РайОН» буде однозначною та особистісною, щоб максимально спростити розуміння бренду цільовою аудиторією. Основною цінністю бренда ТРЦ «РайОН» є бути раєм для будь-якого відвідувача чи покупця. Сам процес купівлі і знаходження споживача в ТРЦ повинен приносити задоволення.

Індивідуальність бренда. Індивідуальність бренда визначається на основі цінностей, вигод та атрибутів. ТРЦ «РайОН» є ідеальним місцем, другом для всієї родини. В побудові бренду використовується архетип «Невинний», що чудово komponується з назвою бренду Рай ON (включити рай). При використанні данного архетипу бренд ТРЦ «РайОН»:

- надає пропозицію простого рішення для існуючої проблеми;
- асоціюється з добром, легкістю, ностальгією і дитинством.

Використання архетипу визначає форму реалізації важливого або потенційно важливого мотиву споживання, а також може відкрити в людині бажання бути схожим і тим самим стати частиною бренду.

Сутність або ядро бренда. Основною потребою споживача є вирішення його проблем за допомогою товарів та послуг в рамках типових життєвих ситуацій. Бренд ТРЦ «РайОН» повинен стати ідеальним рішенням для споживача в конкретній ситуації. Саме ядро бренду є допомогою в вирішенні проблеми. Тому ядро бренду – це місце зустрічей та покупок, що завжди поруч.

Основна обіцянка бренда полягає в тому, щоб завжди бути поруч за будь-яких обставин та дарувати задоволення від покупок. Обіцянка звучить так: «Тільки в ТРЦ «РайОН» можна отримати найбільше задоволення від шопінгу реально чи віртуального, адже ТРЦ «РайОН» в обох випадках завжди під рукою!»

Бренд ТРЦ «РайОН» обіцяє бути місцем позитивних емоцій, індивідуалізації кожного відвідувача. Бути помічником в вирішенні будь-яких життєвих ситуацій від того, що приготувати на вечерю до того, що подарувати на День Народження другові, колезі чи близьким.

Кожен раз, коли покупець приходить у ТРЦ «РайОН», він повинен отримувати підтвердження раніше зробленої обіцянки. Покупець, з одного боку, і бренд з іншого, укладають умовний договір про те, що перша сторона платить свої гроші, а друга задовольняє ті потреби, які обіцяла.

На основі визначених попередніх аспектів, формується позиція бренду ТРЦ «РайОН» на ринку роздрібної торгівлі. Позиціонування бренду ТРЦ «РайОН» допоможе підкреслити його індивідуальність. Для позиціонування бренду ТРЦ «РайОН» була обрана стратегія позиціонування за атрибутами. Цей тип позиціонування акцентує увагу на унікальних характеристиках бренду, що робить його особливим. Унікальною особливістю бренду ТРЦ «РайОН» буде перша програма лояльності в ТРЦ.

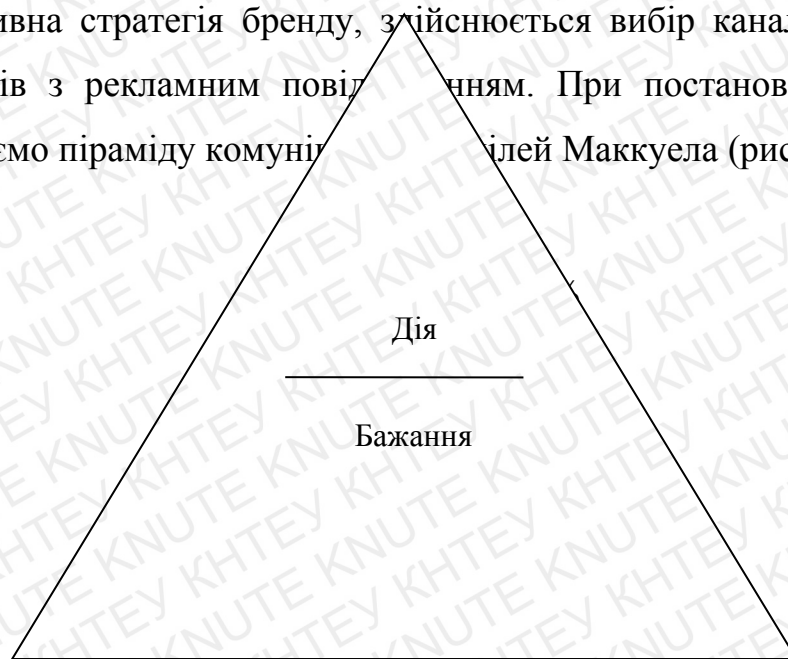
Це унікальна пропозиція, яка дозволить бренду індивідуалізувати кожного відвідувача, що стане учасником програми лояльності, а також зібрати поведінкові дані та споживчі переваги для максимального задоволення їхніх існуючих потреб та створення нових потреб на ринку торгово - розважальних центрів.

Архітектура бренда ТРЦ «РайОН» в першу чергу має на увазі куди і як буде розширюватись бренд торгово - розважального центру. Так як торгово - розважальний центр зазвичай є платформою для різноманітних роздрібних мереж, торгових, харчових та розважальних операторів, отже розширення асортиментної лінійки має складнощі.

Для того, щоб забезпечити більшу конкурентоспроможність бренду ТРЦ «РайОН» потрібно зменшити дію переваг конкурентів на цільову аудиторію ТРЦ і підкреслити вигоду всього необхідного поруч з домом. Доцільно розширити бренд ТРЦ «РайОН» в нішу, яка представлена в ТРЦ конкурентів, а саме наявність зони краси. Описаний портрет відвідувача ТРЦ та проведене дослідження підтверджує релевантність такого рішення. Адже більшу частину відвідувачів ТРЦ «РайОН» становлять жінки, а основна цільова аудиторія лояльність якої необхідно підвищити – молоді жінки віком від 25 до 35 років. На зону краси розповсюджуватиметься назва ТРЦ.

Активність бренду є важливим фактором для посилення довіри та поваги покупця. Покупець свою активність проявляє через пробні покупки, інформування виробників про свою думку про товар, розповсюдження вражень про споживчі властивості торгової марки.

На основі визначеного раніше позиціонування та основного портрету покупця побудуємо комунікаційну стратегію. Цілі комунікаційної стратегії повинні дати відповідь на питання: «Яку дію повинен вчинити відвідувач ТРЦ «РайОН» після контакту з рекламним оголошенням?». З комунікаційних цілей формуються майбутня креативна стратегія бренду, здійснюється вибір каналів комунікацій та частота контактів з рекламним повідомленням. При постановці комунікаційних цілей використаємо піраміду комунікаційних цілей Маккуела (рис. 3.1.2).



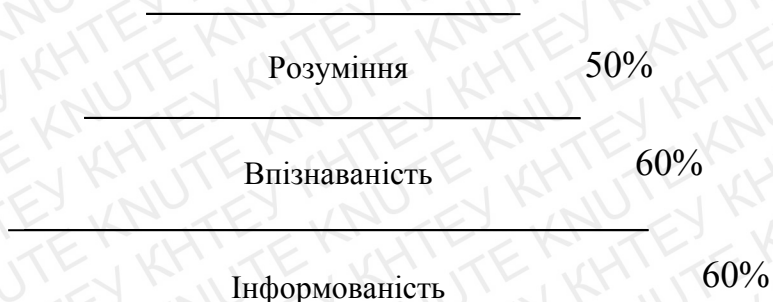


Рис. 3.1.2 Піраміда комунікаційних цілей бренду ТРЦ «РайОН»

Комунікаційні цілі бренду ТРЦ «РайОН»:

- підвищити інформованість жителів про програму лояльності ТРЦ «РайОН» на 60% до грудня 2019 року;
- збільшити візуальну впізнаваність бренду ТРЦ «РайОН» у 60% цільової аудиторії після рекламної кампанії до квітня 2019 року;
- укріпити оновлений імідж бренду ТРЦ «РайОН» серед 50% цільової аудиторії до грудня 2019 року;
- кожен п'ятий представник цільової аудиторії повинен подумати про відвідування ТРЦ після контакту з рекламним повідомленням;
- мотивувати 50% бажаючих відвідати ТРЦ та в результаті здійснити покупку до грудня 2019 року.

Окрім поставлених цілей комунікаційна стратегія повинна містити в собі такі елементи, як:

- оклик до дії, яку повинні здійснити представники цільової аудиторії;
- вигоди від відвідування ТРЦ;
- основні канали просування;
- виконавець;
- бюджет комунікаційної стратегії бренду ТРЦ «РайОН».

Використовуючи позиціонування за атрибутом – перша програма лояльності ТРЦ, в рекламних повідомленнях та усіх маркетингових засобах, що використовуватимуться доцільно використати два послідовні та взаємодоповнюючі

заклики до дії, яку повинні здійснити представники цільової аудиторії. Перший заклик повинен мотивувати до встановлення додатку ТРЦ «РайОН» та участі в програмі лояльності, наступний – безпосередньо до відвідування ТРЦ.

Основні вигоди бренда, які використовуватимуться в рекламних повідомленнях комунікаційної стратегії – це наявність всіх необхідних товарів під рукою, та можливість економії використовуючи додаток та програму лояльності ТРЦ;

В реалізації комунікаційної стратегії бренда ТРЦ «РайОН» використовуватимуться такі канали просування:

- зовнішня реклама (білборди);
- повідомлення в ЗМІ (прес-релізи);
- івент - маркетинг;
- SMM (соціальні мережі);
- BTL - комунікації.

Реалізація комунікаційної стратегії виконуватиметься за двома напрямками – «інхаус» виконання та аутсорсинг. Відповідно до каналів просування зовнішня реклама розроблятиметься рекламним агентством через тендерний вибір, інші канали просування – відділом маркетингу компанії Agricano.

Комунікаційна стратегія бренда ТРЦ «РайОН» включає в себе безпосереднє створення креативної концепції основного рекламного повідомлення. Креативна та яскрава зовнішня реклама необхідна для привернення уваги цільової аудиторії бренда ТРЦ «РайОН», адже згідно з опитуваннями більшість респондентів не помічали рекламу ТРЦ. Бриф креативної концепції зовнішньої рекламної кампанії поділяється на 3 частини.

Текстова частина є основою рекламного повідомлення, що визначає, що саме і в якій формі необхідно донести до аудиторії в процесі проведення кампанії та включає такі аспекти:

- звернення міститиме в собі гумор та викликатиме здивування;

- емоційна складова повинна передавати індивідуальність бренду – друга раціональна складова – відображати вигоду «все необхідне під рукою» та повторно читатись в слогані рекламної кампанії.
- загальна тональність рекламної кампанії повинна нести в собі позитивний та веселий мотив. При цьому бути яскравою, врізатись в пам'ять та змушувати представника цільової аудиторії затримати свою увагу на рекламному повідомленні. Зображення, яке бачитиме людина, повинне викликати бажання розглядати його.

Художня частина є візуальною складовою креативної концепції бренду ТРЦ «РайОН» і визначає зовнішні характеристики рекламної кампанії.

Композиція зовнішньої рекламної кампанії буде сюрреалістичною для більшого запам'ятовування. Для фону обрано помаранчевий колір. За психологією кольору помаранчевий одразу приваблює до себе увагу та є кольором енергії, екстравагантності, трансформації та унікальності.

3D модель будівлі ТРЦ «РайОН» буде розміщена в центрі композиції, що сходиться з геометричним центром композиції, що зробить зображення повністю гармонічним.

Креативна ідея трактується так: людська рука проходить через 3Dмакет будівлі ТРЦ «РайОН» та діставатиме з нього необхідні речі, як з меблів домашнього призначення: одяг, мобільний телефон чи пакет з продуктами харчування. Ідея передаватиме вигоду бренду «все необхідне під рукою». Зображення буде статичним та дзеркально симетричним. Читатиметься метрично - ритмічний ряд та матиме повітряну перспективу (дод. К).

Технічна частина включає в себе перелік та особливості засобів, з допомогою яких буде передаватись рекламне повідомлення. Для зовнішньої рекламної кампанії бренду ТРЦ «РайОН» обрана стандартна конструкція білборду розміром 3х6 метрів. Такий тип борду використовується найчастіше та є найбільш популярним.

Борд двухсторонній, сторона розміщення рекламного повідомлення ТРЦ «РайОН» – А. Сторона А є найбільш ефективною, адже розміщена назустріч руху автомобілів та пішоходів. Білборди розміщатимуться в місцях природного

сповільнення швидкості руху автомобілів і пішоходів або в місцях традиційного утворення заторів – пішохідних переходах, світлофорах і т.д. Борд розрахований на контакт як з водіями, так і з пішоходами. Борди розташовані близько тротуарів та не повинні бути закриті будівлями, рослинністю та іншими перепонами для сприйняття.

Детальний розгляд інструментів комунікаційної стратегії бренда ТРЦ «РайОН» показаний в маркетингових та контент планах розрахованих на певні періоди. Маркетинговий план зовнішньої рекламної кампанії зазначений в табл. 3.1.1.

Таблиця 3.1.1.

Маркетинговий план рекламної кампанії ТРЦ «РайОН» на період 2019 рік

Назва рекламної кампанії	Період	Тип рекламного повідомлення	Технічні характеристики	Сторона	Місце розміщення	Ціна
«РайОН – завжди під рукою!»	Січень - березень	Зовнішня реклама	Білборд (розмір 3х6 м)	AL	Деснянський район, вул. Братиславськ а,ринок Юність	14 580 грн/міс.

Продовження таблиці 3.1.1

	Січень		Білборд (розмір 3х6 м)	A	Оболонський район, п-кт Московський – Набережно –Рибальська	17 820 грн/міс.
--	--------	--	------------------------	---	---	-----------------

Січень - березень		Білборд (розмір 3х6 м)	А	вул. Деснянський район, пр. Маяковськог о – вул. Цвєтаєвої	9630 грн/міс.
		Білборд (розмір 3х6 м)	А	Деснянський район, вул. Теодора Драйзера, 8	12 960 грн/міс.

Рекламна кампанія триватиме 3 місяці, що є достатнім терміном для інформування та збільшення інтересу в цільовій аудиторії. Вибір розміщення рекламних повідомлень обраний таким чином, щоб отримати максимальне охоплення цільової аудиторії.

Піар - забезпечення бренду ТРЦ «РайОН» відбуватиметься шляхом взаємодії з засобами масової інформації. Основним приводом для прес - релізів в 2019 році стане просування нового атрибуту бренду ТРЦ «РайОН» – зони краси BeautyONby РайОН. Піар - складову доцільно поєднати з рекламою в соціальних мережах та івент - маркетинг для залучення цільової аудиторії найбільшого сегменту. План піар - заходів представлений в табл. 3.1.2.

Таблиця 3.1.2

План ПР - підтримки оновленого бренду ТРЦ «РайОН» на період 2019 році

Назва ПР–кампанії	Період	Тип взаємодії	Місце розміщення
-------------------	--------	---------------	------------------

Зона краси BeautyONby РайОН.	Початок березня	Прес - реліз	- Жіночий онлайн - журнал «Єдинственная»; - Жіночий онлайн - журнал «Хочу.юа»; - Онлайн - журнал про життя Києва «Вікенд»; - Сайт Асоціації Рітейлерів України.
Поява нових орендарів в ТРЦ «РайОН»	Весь рік	Прес - реліз	
Спільна акція з громадською організацією «Україна без сміття» «Сортуй сміття з ТРЦ «РайОН» та отримуй подарунки»	Травень	Прес - реліз	
		Захід	ТРЦ «РайОН»

Соціальний аспект діяльності важливий для будь-якого бренду. Напрямок соціальної діяльності бренду ТРЦ «РайОН» стане боротьба з забрудненням навколишнього середовища. Адже торгово - розважальний центр є місцем де постійно використовується велика кількість товарів, пластикових упаковок та іншого сміття. Партнерство з громадською організацією створить позитивний імідж соціально - відповідального бренду в суспільстві.

Акція полягатиме в наданні жителям району Троєщини можливості сортування сміття та отримання подарунків за соціальну діяльність. На території ТРЦ стоятимуть контейнери для відходів з пластику, літєвих батарейок та скла. З допомогою волонтерів організації «Україна без сміття» кожен охочий може здати своє відсортоване сміття. Одиначне сортування сміття нагороджуватиметься

іменним талоном. Кожен талон братиме участь в акції і на офіційному заході в кінці акції буде оголошено переможця, шляхом випадкового вибору. Період акції – один місяць. Переможець акції отримає головний приз від залучених орендарів. Наступні учасники отримають заохочувальні призи.

Посилення формування позитивного іміджу бренду ТРЦ «РайОН» та лояльності відвідувачів реалізується також за допомогою використання івент - маркетингу. В табл. 3.1.3 наведений перелік заходів, що запропоновані та відбудуться в ТРЦ «РайОН» протягом 2019 року.

Таблиця 3.1.3

Маркетинговий план заходів в ТРЦ «РайОН» першої половини 2019 року.

Назва заходу	Період	Цільова аудиторія	Мета	Активності
Cool School в ТРЦ «РайОН»	Весь рік	Діти віком від 5 до 12 років	Поширення ідеї веселого навчання серед дітей. Захід вихідного дня.	майстер – класи
Ще один день для закоханих в ТРЦ «РайОН»!	15 лютого	Відвідувачі ТРЦ віком від 16 до 45 років	Створення романтичного настрою та позитивних емоцій	- вікторина «Чи знаєш ти свою половинку?»; - розіграш призів від партнерів - орендарів; - діджей.

Продовження таблиці 3.1.3

Вечірка на честь офіційного відкриття BeautyONby	2 березня	Відвідувачі жіночої статті від 16 до 45 років.	Інформування про появу зони краси в ТРЦ «РайОН»	- безкоштовна зачіска при встановленні мобільного додатку;
--	-----------	--	---	--

РайОН.				- welcome drink; - запрошений популярний блогер-візажист; - діджей.
Завершення соціальної акція «Сортуй сміття з ТРЦ «РайОН» та отримуй подарунки»	1 червня	Відвідувачі ТРЦ віком від 16 до 55 років.		- майстер - класи по повторному використанню пластику; - розіграш призів.

Заходи, які проводитимуться в ТРЦ «РайОН» повинні підсилювати вплив рекламного повідомлення та закріплювати в свідомості споживачів знання про бренд. А також створювати емоційний зв'язок з брендом ТРЦ «РайОН».

Для досягнення стратегічних цілей бренда ТРЦ «РайОН» варто використовувати максимальну кількість маркетингових інструментів, зокрема BTL - інструменти. BTL - інструменти є більш адресною комунікацією, які дозволяють донести рекламне повідомлення або призив до дії безпосередньо до індивідуального споживача. В табл. 3.1.4 зазначений маркетинговий план використання інструментів BTL.

Таблиця 3.1.4

Маркетинговий план BTL-комунікацій на період 2019 року

Назва інструменту	Період запуску	Учасники	Мета
Мобільний додаток	25 лютого	Агенство по розробці додатків IOS/Android, відділ маркетингу	Створення платформи для індивідуальної взаємодії бренда

		Arricano.	ТРЦ «РайОН» та споживача.
Програма лояльності ТРЦ «РайОН»	25 лютого	Відділ маркетингу компанії Arricano	Створення унікальної торгової пропозиції бренду ТРЦ «РайОН».

Найкращий спосіб стати ближче до відвідувачів та підвищити лояльність до бренду ТРЦ «РайОН» надати аудиторії максимальну кількість інструментів зворотного зв'язку. У нашому випадку доцільно використовувати соціальні платформи, де можливе спілкування між брендом і споживачем.

ТРЦ «РайОН» активно використовує три соціальні мережі: Facebook, Instagram та YouTube. Для інтеграції з іншими маркетинговими інструментами комунікаційної стратегії доцільно зосередитись на соціальних мережах з можливістю використання різних видів контенту. В табл. 3.1.5 зазначений контент - план для соціальної мережі Facebook зосереджений на просуванні оновленого бренду ТРЦ «РайОН» незалежно від постійних публікацій.

Таблиця 3.1.5

Контент-план публікацій в соціальних мережах ТРЦ «РайОН» на період з 1 січня 2019 року по травень 2019 року для Facebook

	Тиждень	Тема публікації
Лютий	01.02. – 10.02.	Анонс заходу «Ще один день для закоханих в ТРЦ «РайОН»!»
	11.02. – 17.02.	Анонс заходу «Ще один день для закоханих в ТРЦ «РайОН»!»

	18.02. – 24.02.	Анонс мобільного додатку ТРЦ «РайОН»
Березень	25.02. – 03.03.	- Офіційне повідомлення про запуск мобільного додатку та програми лояльності ТРЦ «РайОН»; - Анонс вечірки офіційного відкриття BeautyONby РайОН.
	04.03. – 10.03.	Просування мобільного додатку та програми лояльності ТРЦ «РайОН»;
	11.03. – 17.03.	
	18.03. – 24.03.	
	25.03. – 31.03.	
Квітень	22.04. – 28.04.	Анонс соціальної акції «Сортуй сміття з ТРЦ «РайОН» та отримуй подарунки»
Травень	29.04. – 05.05.	Нагадування та стимулювання до участі в соціальній акції «Сортуй сміття з ТРЦ «РайОН» та отримуй подарунки»
	06.05. – 12.05.	
	13.05. – 19.05.	
	20.05. – 26.05.	
	27.05. – 02.06.	Анонс заходу - розіграшу призів соціальної акції «Сортуй сміття з ТРЦ «РайОН» та отримуй подарунки»

Інтеграція маркетингових комунікацій з просуванням в соціальних мережах дозволить збільшити поінформованість цільової аудиторії про оновлений бренд ТРЦ «РайОН» та викликати бажання відвідати ТРЦ.

Отже, однією з основних задач брендингу в роздрібній торгівлі в першу чергу є усунення фактору місця розміщення торгової точки, в нашому випадку, торгово-розважального центру «РайОН». Формування оновленої бренд - стратегії ТРЦ «РайОН» відбувалось за етапами, які зазначив професор Є. Ромат. Побудова оновленого бренду ТРЦ «РайОН» згідно з поставленими цілями відбувалась за допомогою моделі «Колесо бренду». Крім, стратегічних цілей були поставлені цілі комунікаційної стратегії та розроблена креативна концепція рекламної кампанії бренду. Основні канали просування креативної стратегії – зовнішня реклама, піар, івент - маркетинг, BTL - інструменти та SMM. Усі канали просування взаємодіють один з одним та несуть в собі позиціонування, цінності, вигоди та головну обіцянку бренду.

3.2 Розробка атрибутів бренду ТРЦ «РайОН» як елементів управління конкурентоспроможністю

Розробка атрибутів бренду ТРЦ «РайОН» покликана для того, щоб при контакті з ними в реальному житті споживач міг згадати наявний в його свідомості стереотип, ціннісне уявлення та ідентифікувати бренд. Їх завдання – сенсорний вплив на органи чуття. Всі атрибути бренду об'єднує бренд бук.

Існуючими атрибутами бренду ТРЦ «РайОН» є:

- фасад будівлі ТРЦ;
- назва бренду ТРЦ;
- логотип ТРЦ;
- слоган ТРЦ;
- дизайн атриуму;
- фірмові кольори;
- фірмовий шрифт;
- оператори торгового залу та залу фудкорту;
- дитячий центр Game Park;

Зовнішній вигляд та фізичні характеристики ТРЦ. Основним атрибутом бренду ТРЦ «РайОН» є сама будівля, що включає в себе, взаємодоповнює і об'єднує інші атрибути бренду. Злагоджений вплив на споживача усіх атрибутів допоможе краще ідентифікувати бренд та створити необхідне ставлення та відчуття. Зовнішній вигляд фасаду ТРЦ «РайОН» повинен відповідати позиціонуванню та основним цінностям бренду – максимально комфортним та привітним для покупця.

Фасад бренду виконаний в помаранчевому та чорному кольорі з різнокольоровими вставками, що перегукується з логотипом бренду. Логотип бренду розміщений на білому фоні для кращої видимості при денному світлі та оточений світлодіодною стрічкою для підсвічування в нічний час. Логотипи бренду ТРЦ «РайОН» розташовані біля кожного входу в ТРЦ для однакової видимості і ідентифікації цільовою аудиторією з різних точок розміщення (рис.3.2.1).

Повне оновлення фасаду ТРЦ «РайОН» не потребується, адже зруйнує вже існуючу впізнаваність бренду. Брендинг варто використати на нижньому та верхньому автопаркінгу. Для повторної ідентифікації і створення необхідного настрою необхідно зробити яскравими помаранчевими бордюри на верхньому автопаркінгу та колони такого ж кольору на нижньому автопаркінгу.

Для створення почуття максимального комфорту на автопаркінгах варто розташувати карти ТРЦ «РайОН» великого, одразу помітного масштабу (1х1 метр) з яскравими позначеннями основних зон ТРЦ.

Ім'я бренду. Назва бренду «РайОН» є важливою ідентифікаційною ознакою бренду формується при безпосередньому створенні бренду та не потребує зміни при оновленні бренд-стратегії. Назва «РайОН» має подвійне значення. Пряме значення назви «рай включений», та можливе інше розуміння назви цільовою аудиторією. При аудіальному контакті назва може сприйматись як «район» та визначати негативний стереотип району Троєщини, як місця розташування. Тобто, замість позитивних емоцій може викликати грубі та негативні.

Марочний знак або логотип. Логотип бренду ТРЦ «РайОН» включає в себе назву бренду зі стилізованою буквою «О» в частині назви «ОН». Саме таке стилізування букви «О», на нашу думку, є вдалим, означає як вибух емоцій, так і символічний німб, що в поєднанні з синім кольором асоціюється з раєм (рис. 3.2.2).



Рис. 3.2.1. Логотип бренду ТРЦ «РайОН»

Слоган бренду. Існуючий слоган бренду ТРЦ «РайОН» – найкраще місце зустрічей, покупок та відпочинку на Троєщині. Існуючий слоган потребує оновлення, адже є занадто довгим, немає емоційного забарвлення та не є швидко запам'ятовуваним, тобто, неефективним для відвідувачів та покупців ТРЦ. Доцільно змінити слоган бренду ТРЦ «РайОН» на більш простий та такий, що відповідатиме цінностям, вигодам та основній обіцянці бренду.

Оновлений слоган ТРЦ «РайОН» звучить так – «Все поруч!». Це короткий, швидко запам'ятовуваний слоган, що одразу інформує цільову аудиторію про перевагу ТРЦ «РайОН» з поміж інших ТРЦ.

Дизайн атріуму ТРЦ. Внутрішнє оформлення торгово - розважального центру не менш важливе ніж зовнішнє, адже визначає чи отримає відвідувач естетичне задоволення від перебування в приміщенні, а отже позитивні емоції. Дизайн торгової зали бренду ТРЦ «РайОН» виконаний в нейтральних білих та світло - бежевих тонах, що приємні для візуального сприйняття. Зона фудкорту має візуальну схожість з фасадом будівлі. Також використовуються помаранчевий та чорний кольори.

Дизайн атріуму бренду потребує оновлення згідно з новою бренд-стратегією. Необхідно оновити меблі, а саме стільці в зоні фудкорту та лави в торгових галереях першого та другого поверху. Доцільніше використовувати кольорове співвідношення, що не суперечить одне одному і являється основними кольорами бренду. Отже, стільці повинні бути білого, синього та помаранчевого кольору. Лави та лаундж - зони в торговому залі створюють додатковий комфорт для споживача. Лави повинні бути білими, тоді в інтер'єрі не виникне диссонансу. Також важливим аспектом є наявність штучних рослин та декоративних елементів. Для покращення іміджу бренду ТРЦ «РайОН» в зонах відпочинку потрібно замінити штучні рослини на не вибагливі справжні.

Оновлений дизайн атріуму дозволить покращити кінестетичний тип сприйняття бренда ТРЦ «РайОН» і стане одним із важливих атрибутів, що ідентифікують бренд.

Кольори бренду. В брендингу ТРЦ «РайОН» використовуються чотири кольори – синій, помаранчевий, чорний та білий. Основний колір логотипу – синій в поєднанні з білим, що викликає асоціації з небом та чистотою, в тому числі з раєм. Доцільно визначити за допомогою психології кольорів наскільки ефективно підібрана кольорова гамма бренду.

Білий колір символізує початок, легкість, чистоту, ідеальність та невинність. В випадку оновленої бренд-стратегії ТРЦ «РайОН» білий колір повністю передає настрій обраного архетипу «Невинний».

Синій колір символізує гармонію, довіру, честь та симпатію. Отже, в парі з білим кольором логотип ТРЦ «РайОН» повинен викликати позитивні емоції, легкість та довіру.

Помаранчевий та чорний колір використовуються в оформленні фасаду ТРЦ та внутрішнього інтер'єру. Помаранчевий одразу привертає до себе увагу та символізує енергію, екстравагантність, трансформацію та унікальність. Чорний символізує функціональність та таємничість. В фасадному оформленні чорний колір зменшує яскравість помаранчевого, але не є найкращим рішенням для побудови асоціацій з брендом, як раєм для покупців та в подальшому брендингу використовуватись не буде.

Фірмові шрифти. В логотипі ТРЦ «РайОН» використовується шрифт Cozza Lettera Pro. Шрифт без зарубок легкий в сприйнятті, не є грубим чи агресивним, тим самим підкреслює основний вигляд логотипу.

Крім оновлення існуючих атрибутів бренда ТРЦ «РайОН» необхідно створити нові атрибути, за якими представник цільової аудиторії зможе ідентифікувати бренд та створити в свідомості стереотип, який нестиме в собі новий імідж бренда ТРЦ «РайОН». Атрибутами, які допоможуть створити емоційну прив'язаність та підвищити лояльність до бренду є: фірмовий звук, персонал ТРЦ, мобільний додаток з включеною програмою лояльності та зона краси в ТРЦ.

Фірмові звуки. В ТРЦ «РайОН» використовується звук лише для рекламних повідомлень торгових операторів. Для створення позитивного іміджу варто розробити спеціальний звук для відкривання входних дверей. Крім рекламних оголошень доцільно правильно впливати на аудіальний тип сприйняття відвідувачів. Між рекламними оголошеннями варто робити паузи у вигляді приємної, легкої для сприйняття мелодії, яка буде асоціюватись з брендом. А також повідомленням дійсного часу, щоб підкреслити корисність та турботу бренду ТРЦ «РайОН» про своїх відвідувачів. Фірмовий голос, який буде озвучувати рекламні оголошення та звучати в торговому залі повинен бути приємним і подобатись основному портрету споживачів.

Персонал ТРЦ. На сьогодні працівники ТРЦ «РайОН» не мають спеціального вигляду і в деякій мірі не є атрибутом бренду. Відношення до персоналу, зазвичай, складається з двох частин: зовнішнього вигляду та поведінки, манери спілкування. Персонал також повинен показувати в собі те, що несе вектор бренду ТРЦ.

Для створення атрибуту бренду, як ще однієї можливості для ідентифікації та впізнаваності серед цільової аудиторії, варто запровадити однакову форму для безпосередніх працівників ТРЦ «РайОН». Форма повинна бути білого кольору з логотипом бренду синього кольору, що ще раз підкреслить основну цінність бренду та викликатиме більшу довіру у відвідувачів (дод. Л).

Мобільний додаток та зона краси стануть основними елементами забезпечення конкурентоспроможності бренду ТРЦ «РайОН», а також посилять основні вигоди та цінність бренду для споживачів. Адже поєднуюватимуть в собі конкурентні переваги торгово - розважальних центрів «Проспект» та SkyMall – основних конкурентів ТРЦ «РайОН».

Мобільний додаток. Мобільний додаток включатиме в собі першу серед торгово - розважальних центрів програму лояльності, гейміфікацію як маркетинговий інструмент та популярну технологічну інновацію – віртуальну реальність. Відмінність від мобільного додатку, що представлений в ТРЦ «Проспект» полягає в наявності програми лояльності.

Програма лояльності стане частиною функцій додатку. Активація програми лояльності відбудеться одразу ж після реєстрації в додатку, що буде можливо і за рахунок соціальних мереж. Поєднання програми лояльності і мобільного додатку збільшує кількість ймовірних користувачів за рахунок популяризації цифрових технологій та відсутності необхідності заповнювати паперові анкети і носити з собою пластикову картку.

В програму лояльності будуть включені бренди операторів торгової галереї, які вже мають свою програму лояльності як бренди - партнери. Сюди ж відносяться супермаркет Сільпо та оператори зони фудкорту, що мають картки на знижки або програму лояльності. За купівлю в магазинах - партнерах на кожні 100 гривень покупки буде нарахована одна зірка.

Додатковою можливістю заробити зірки стане використання гейміфікації. Користувачам пропонуватиметься зіграти в дві гри «Вгадай факт» та «Злови качку». Гра «Вгадай факт» розроблятиметься на основі акцій і пропозицій орендаторів ТРЦ «РайОН». Завдання користувача полягатиме в відгадуванні знижок, акційних пропозицій, фактів з історії бренду певних магазинів-орендарів. За кожну правильну відповідь нараховуватиметься одна зірка.

Гра «Злови качку» поєднуватиме в собі три важливі та унікальні елементи – гейміфікацію, віртуальну реальність та персонаж бренду. Суть гри полягатиме в тому, щоб знайти віртуальну «качку» в різних зонах ТРЦ, по мотивах популярної гри PokemonGo. За кожну «качку» користувач отримуватиме одну зірку. При цьому «качка» може стати персонажем бренду і нести в собі асоціацію друга та архетипу «невинності». А також стати продовженням серії відео KachkaNews на YouTube - каналі ТРЦ «РайОН». Тим самим збільшить лояльність сегменту цільової аудиторії віком 16-20 років.

Нараховані бали можна обміняти на додаткові знижки в магазинах - партнерах, а також спеціальні подарунки від ТРЦ «РайОН».

Основними функціями, що виконуватиме мобільний додаток стане:

- інформування про акційні пропозиції та знижки в магазинах ТРЦ «РайОН»;

- інформування про події та нових орендарів;
- розклад сеансів в кінотеатрі Boomer;
- розклад та тема майстер - класів CoolSchool;
- можливість розважитись за допомогою ігор;
- можливість отримати знижки, подарунки програми лояльності.

Основна причина необхідності мобільного додатку для цільової аудиторії бренду ТРЦ «РайОН» полягає в знаходженні всієї необхідної для відвідувачів інформації в одному місці. Додаток уособлюватиме позиціонування бренду, його цінність та вигоди. А також стане елементом рекламної кампанії в соціальних мережах(дод. М).

Зона краси. Зона краси в ТРЦ «РайОН» матиме популярний вигляд beautybar. Назва BeautyONby РайОН. Основним кольором зони краси буде білий, як і елементів інтер'єру ТРЦ «РайОН». Декоративними стрілками з лампочками буде показаний напрямок до beauty - зони. ВBeautyONby РайОН будуть представлені послуги бровіста, майстра зачісок та візажиста. Зона краси є однією з конкурентних переваг ТРЦ SkyMall. Існування такої ж зони в ТРЦ «РайОН» збільшить лояльність та укріпить вигоди бренду серед найбільшого сегменту цільової аудиторії – молодих жінок віком 25 - 35.

Отже, атрибути бренду є важливою складовою брендингу та використовуються представниками цільової аудиторії для ідентифікації бренду ТРЦ «РайОН», допомагають створити необхідний стереотип про бренд. В бренд буку ТРЦ «РайОН» понад дев'ять атрибутів, з яких потребує оновлення: фасад ТРЦ, дизайн атриуму та слоган бренду. Для збільшення присутності та донесення оновлених цінностей бренду ТРЦ «РайОН» до цільової аудиторії пропонується розширити атрибути бренду такими позиціями як, персонал ТРЦ, фірмові звуки, мобільний додаток з вбудованою програмою лояльності та зона краси BeautyONby РайОН.

3.3 Оцінка впливу брендингу на конкурентоспроможність ТРЦ «РайОН»

В брендингу головною оцінкою правильно обраного компанією напрямку є його ефективність. Ефективність, в свою чергу, характеризує співвідношення отриманого ефекту та затрат на його здійснення. Таким чином, для визначення ефективності брендингу ТРЦ «РайОН» необхідно визначити витрати та отриманий ефект.

Витрати на брендинг визначаються сумою витрат на створення та розвиток бренду ТРЦ «РайОН», а саме: витрати на розробку бренду, створення та просування засобами маркетингових комунікацій. Для аналізу витрат необхідно визначити загальний бюджет брендингу ТРЦ «РайОН».

Так як створенням нової бренд - стратегії та оновленого бренду займатиметься вже існуючий відділ маркетингу компанії Arricano доцільно розрахувати витрати на розробку комунікаційної стратегії та каналів просування бренду (табл. 3.3.1).

Таблиця 3.3.1

Комунікаційний бюджет бренду ТРЦ «РайОН»

Назва	Стаття бюджету	Період	Вартість	
			Одинична вартість	Вартість за весь період
Зовнішня реклама				
«РайОН –завжди під рукою!»	Білборд 3х6	3 місяці	14 580 грн/міс.	43 740 грн
	Білборд 3х6	1 місяць	17 820 грн/міс.	17 820 грн
	Білборд 3х6	3 місяці	9630 грн/міс.	28 890 грн
	Білборд 3х6	3 місяці	12 960 грн/міс.	38 880 грн

Всього				129 330 грн
Івент – маркетинг				
Ще один день для закоханих в ТРЦ «РайОН»!	Діджей з обладнанням	2 години	2 000 грн	4 000 грн
Вечірка на честь офіційного відкриття BeautyONby РайОН.	welcomedrink	20 л лимонаду (кега)		390 грн
	Кейтерінг	2 години	60 грн/год	120 грн
	блогер-візажист	1 година		5 000 грн
	Діджей з обладнанням	2 години	2 000 грн	4 000 грн
Всього				13 510 грн

Продовження таблиці 3.3.1

BTL – комунікації				
Мобільний додаток ТРЦ «РайОН»	Розробка мобільного додатку	4 місяці		7 500 дол. (28,28 грн/дол. станом на 20.10.18р.)
Всього				212 100 грн
Загальний бюджет				354 940 грн

При складанні комунікаційного бюджету не враховувались такі канали просування, як піар - підтримка. Адже за роки існування на ринку компанія налагодила зв'язки з багатьма засобами масової інформації, тому публікації в онлайн - журналах «Єдинственная», «Хочу», «Викенд» та на сайті Асоціації Рітейлерів України не оплачуються.

В бюджеті івент - маркетингу ТРЦ «РайОН» також є свої нюанси. Подарунки та майстер - класи забезпечують орендарі або партнери, які зацікавлені в

просуванні свого бренду шляхом спонсорства заходів ТРЦ. ТРЦ «РайОН» в свою чергу пропонує всі канали комунікацій для рекламної підтримки орендаря - партнера.

Просування в соціальних мережах також не входить в бюджет брендингу ТРЦ «РайОН», адже забезпечується штатним спеціалістом відділу маркетингу Articano.

Ефект брендингу ТРЦ «РайОН» повинен відображати рівень досягнення заданого результату, при оцінці якого порівнюються фактичні та очікувані показники з раніше заданими цілями.

В брендингу виміряти ефект набагато складніше, ніж в виробничо - господарській діяльності. Адже будівництво бренду пов'язано не лише на матеріальних, а й на емоційних показниках та символічних цінностях. Тому поняття ефекту в брендингу може бути багатоаспектним.

При оцінці впливу брендингу на конкурентоспроможність ТРЦ «РайОН» варто розглядати набір ефектів брендингу. Ефекти в брендингу поділяються на: ефекти сприйняття, поведінкові та економічні ефекти.

Для оцінки ефективності брендингу ТРЦ «РайОН» використаємо метрики контактного брендингу, розроблені С. Девісом та М. Данном (табл. 3.3.2).

Використовуються тактичні та стратегічні метрики. Тактичні для оцінки ефективності комунікаційної стратегії та безпосередньо заходів, де споживач контактує з брендом ТРЦ «РайОН». Було обрано такі метрики ефективності бренду ТРЦ «РайОН»:

- знання про бренд;
- розуміння бренду;
- актуальність (релевантність) бренду;
- довіра до бренду;
- виконання обіцянок бренду

Стратегічні забезпечують діагностику впливу бренду на ефективність бізнесу в цілому. В свою чергу, стратегічні метрики мають такий вигляд: розширення

бренду	ТРЦ	«РайОН»	у										
цільової аудиторії													
Показник	лояльності	до											
бренду	ТРЦ												
Бажання	відвідати	ТРЦ											
«РайОН»	серед	цільової											
аудиторії													

Отже, оцінка впливу брендингу на конкурентоспроможність ТРЦ «РайОН» є багатоаспектною, адже побудова бренду пов'язана не лише на матеріальних, а й на емоційних показниках та символічних цінностях. Для оцінки впливу брендингу необхідно визначити витрати на брендинг та його ефект. Основні витрати брендингу ТРЦ «РайОН» в реалізації креативної стратегії. Ефект брендингу вимірюється метриками конкретного бренду, що розроблені С. Девісом та М. Данном. Аналіз метрик доводить релевантність витрат на комунікаційну стратегію та перспективи досягнення стратегічних цілей, а отже позитивний вплив на конкурентоспроможність ТРЦ «РайОН».

ВИСНОВКИ

Конкуренція – елемент вільного ринку, її неможливо уникнути і рано чи пізно з нею стикається будь-який підприємець. Перша в районі роздрібна мережа споживається лише через те, що просто існує в природі. Та як тільки на ринку з'являється інший гравець виникає конкуренція, що змушує підприємців вивчати технології ведення конкурентної боротьби та вподобань споживачів. Виникає потреба в маркетинговій діяльності, а потім в брендингу як в самому ефективному інструменті роботи на ринку.

На ринку торгової нерухомості, зокрема роздрібних мереж спостерігається стихійне зростання. Магазины роздрібних мереж, торгові та торгово - розважальні центри будуються один біля одного, боротьба за споживача зростає. Ринок диктує умови конкурентоспроможності своїх гравців і однією із них є впізнаваний бренд.

Конкурентоспроможність визначає здатність підприємства отримувати переваги в конкурентній боротьбі за споживача, ефективно використовувати ресурсний потенціал та впроваджувати інноваційні технології. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства використовується оцінка

конкурентоспроможності підприємства. На основі оцінки конкурентоспроможності, аналізу чинників маркетингового середовища будується конкурентна бренд - стратегія підприємства.

Побудова конкурентної бренд - стратегії здійснюється за допомогою системи управління розвитком бренду. Система управління розвитком бренду виступає як зв'язуюча ланка між брендом та бізнес - системою компанії в цілому. А також є важливою складовою брендингу через використання основних принципів менеджменту, що необхідні в побудові та ефективній реалізації будь - якої конкурентної бренд - стратегії створення довгострокових позитивних зв'язків із споживачем.

Побудова бренду торгового підприємства є основним аспектом в конкурентній боротьбі за споживача, адже визначає його позицію на ринку та унікальну конкурентну перевагу, що забезпечує конкурентоспроможність бренду. Побудова бренду включає в себе три основні етапи такі як: створення самої ідеї бренду, позиціонування та реалізація бренд - стратегії. Реалізація бренд - стратегії має свої етапи, одним із початкових етапів без якого не обходиться жодна компанія є аналіз.

Аналіз був здійснений в трьох напрямках: аналіз маркетингового середовища, аналіз конкурентоспроможності та аналіз маркетингової діяльності ТРЦ «РайОН». В результаті проведеного аналізу з'ясувались такі аспекти.

Ринок торгової нерухомості в Україні динамічно розвивається, про що свідчить зростання середньої орендної ставки до докризового рівня та кількість побудованих ТРЦ та ТРЦ, що знаходяться в проектному стані за останні 3 роки. Ринок є низько концентрованим, що дає можливість збільшити частку ринку ТРЦ «РайОН» за рахунок унікальних конкурентних пропозицій і побудови впізнаваного бренду. Основними відвідувачами ТРЦ є люди віком від 16 до 35 років, що відносяться до міленіалів і складають 50% всього населення України, саме на них потрібно направити маркетингові заходи ТРЦ «РайОН».

Аналіз конкурентоспроможності ТРЦ «РайОН» показує, що існує велика кількість конкурентів серед об'єктів торгової нерухомості. Найбільшу частку ринку охоплюють дуже великі ТРЦ за масштабами, та просто великих ТРЦ, до яких

відноситься і досліджуваний ТРЦ «РайОН», більше за кількістю. Та основних конкурентів не варто визначати в категорії масштабів ТРЦ, а доцільніше визначати за радіусом охоплення цільової аудиторії. Згідно з проведеним SWOT-аналізом ТРЦ «РайОН» має більше сильних сторін ніж слабкостей, які можна покращити використанням ринкових можливостей і попередженням можливих загроз. Внутрішні фактори конкурентоспроможності в більшості відповідають потребам ринку або знаходяться в процесі покращення.

Аналіз маркетингової діяльності свідчить, що ТРЦ «РайОН» проводить активну маркетингову діяльність, використовуючи як основні, так і синтетичні засоби маркетингових комунікацій. Слабким місцем є реклама ТРЦ «РайОН», адже 52% опитуваних відвідувачів зазначили, що не помічали реклами ТРЦ. Активно проводяться заходи зі стимулювання збуту та добре налагоджені комунікації з засобами масової інформації. В маркетинговій діяльності найбільшою ареною взаємодії з відвідувачами є популярні соціальні мережі.

Формування оновленої бренд - стратегії ТРЦ «РайОН» відбувалось за етапами, які зазначив професор Є. Ромат. Побудова оновленого бренду ТРЦ «РайОН» згідно з поставленими цілями відбувалась за допомогою моделі «Колесо бренду».

Однією з основних задач брендингу в роздрібній торгівлі в першу чергу є усунення фактору місця розміщення торгової точки як важливого фактору конкурентоспроможності. Крім, стратегічних цілей були поставлені цілі комунікаційної стратегії та розроблена креативна концепція рекламної кампанії бренду. Основні канали просування креативної стратегії – зовнішня реклама, піар, івент - маркетинг, BTL - інструменти та SMM. Усі канали просування взаємодіють один з одним та несуть в собі позиціонування, цінності, вигоди та головну обіцянку бренду.

Атрибути бренду є важливою складовою брендингу та використовуються представниками цільової аудиторії для ідентифікації бренду ТРЦ «РайОН», допомагають створити необхідний стереотип про бренд. В бренд буку ТРЦ «РайОН» понад дев'ять атрибутів, з яких потребує оновлення: фасад ТРЦ, дизайн атриуму та слоган бренду. Для збільшення присутності та донесення оновлених

цінностей бренду ТРЦ «РайОН» до цільової аудиторії пропонується розширити атрибути бренду такими позиціями як, працівники ТРЦ, фірмові звуки, мобільний додаток з вбудованою програмою лояльності та зона краси BeautyONbyРайОН.

Крім побудови бренду, важливо оцінити наскільки правильно був обраний шлях розвитку. Оцінка впливу брендингу на конкурентоспроможність ТРЦ «РайОН» є багатоаспектною, адже побудова бренду пов'язана не лише на матеріальних, а й на емоційних показниках та символічних цінностях. Для оцінки впливу брендингу необхідно визначити витрати на брендинг та його ефект. Основні витрати брендингу ТРЦ «РайОН» в реалізації креативної стратегії. Ефект брендингу вимірюється метриками конкретного бренду, що розроблені С. Девісом та М. Данном. Аналіз метрик доводить релевантність витрат на комунікаційну стратегію та перспективи досягнення стратегічних цілей, а отже позитивний вплив на конкурентоспроможність ТРЦ «РайОН».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Аакер О брендинге. 20 принципов достижения успеха. / Д. Аакер. – К.: вид-во Ексмо, 2014 – 260 с.
2. Армстронг М. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии / Майкл Армстронг, Анджела Бэрон; Пер. с англ. – М.: Альбина Паблишер, 2011. – 250 с.
3. Амосов О.Ю. Брендинг як основний інструмент маркетингу в Україні / О.Ю. Амосов, Н.В. Діденко, К.Ю. Лебедева // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 12. – С. 10–12.
4. Ауфрайтер Н. Создание нового бренда предприятия / Н. Ауфрайтер, Д. Элzinga, Дж. Гордон // Генеральный директор. – 2005. – № 6. – С. 37–43.
5. Андреева. Н.М. Маркетинговий аудит підприємства: методичні аспекти уніфікації процедури стратегування та оцінки ефективності / Н. М. Андреева, Д. В. Зінковська // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць; Одеський нац. екон. ун-т. – Одеса, 2018. – № 65 (1). – С. 70-78.
6. Асоціація ритейлерів України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://rau.com.ua/>

7. ArricanoRealEstate мережевий оператор ТРЦ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://arricano.com/ru>
8. Бельтюков А.Є., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності /А.Є. Бельтюков, Л.А. Некрасова // Економіка: реалії часу № 2(12), 2014 – С. 6-13.
9. Бест Р. Маркетинг от потребителя / Роджер Бест ; пер. с англ. Павла Миронова. – 6-е изд., перераб. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 696 с.
10. Господарський кодекс. Затверджений від 16.01.2003 №436-IV // Відомості Верховної Ради України. – К.: Істина, 2003. – 208 с.
11. Голошубова Н.О. Організація торгівлі: підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / Н.О. Голошубова. – 2-ге вид., переробл. та допов. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 680 с.
12. Гончаров С.М. Соціально – етичний маркетинг. Навчальний посібник / С.М. Гончаров. – К. : вид-во НУВГП, 2011. – 250 с.
13. Городецька А.В. Ефективність використання зовнішньої реклами для просування торговельно – розважальних центрів / А.В. Городецька // зб. наук. праць «Вісник КНТЕУ»; КНТЕУ. – Київ, 2018. – С. 143 – 148.
14. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: Навчальний посібник./ Л.Є.Довгань, Ю.В.Каракай, Л.П. Артеменко – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
15. Дукер П., Практика менеджмента / П. Дукер; пер. с англ. И. Веригина ; [науч. ред. Н. Насикан]. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 416 с.
16. Дробо К. Секреты сильного бренда: Как добиться коммерческой уникальности / К. Дробо; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 276 с.
17. Длигач А. Нова модель бренд-менеджменту //Маркетинг в Україні. – 2002. - № 6. С. 25-29.
18. Дослідницька група ICSC Ukraine ResearchGroup[Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.icsc.org/europe/committees/national-committees/icsc-ukraine-national-committee>
19. Дослідження ISS: Торгові центри України в Інтернеті[Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://rau.ua/news/issledovanie-shopping-mall/>

20. Зозульов О.В., Нестерова Ю.В. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика / Нац. техн. ун-т Укр. «КПІ», 2017 – 16 с.
21. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф. Котлер ; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 211 с.
22. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 15-е из-во: учебник / Ф. Котлер. К.Л. Келлер. – К. – Спб.: Питер, 2018 – 848 с.
23. Консалтингова компанія JLL[Електронний ресурс]– Режим доступу: <http://www.jll.ua/ukraine/ru-ru>
24. Мельник І.В. Бренд, брендинг, торгова марка як ключові терміни реклами / І.В. Мельник // Наукові записки Інституту журналістики. – Том 39. – 2015. – С. 175–179.
25. Мороз Л.А. Стратегічний брендинг в умовах глобалізації ринків / Л.А. Мороз // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. Маркетинг: теорія і практика. – Ч. 1. – К.: КНЕУ. – 2017. – С. 171–177.
26. Національний стандарт України //Оптова та роздрібна торгівля. Терміни та визначення понять.//ДСТУ 4303:2004. – 2005. - №1. – 33 с.
27. Нордфальт Й. Ритейл-маркетинг: практики и исследования / Й. Нордфарт; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 512 с.
28. Ньюмейер Марти Zag. Найкращий посібник з брендингу / Марти Ньюмейер; пер. з англ. – М.: Книжковий клуб, 2017. – 192 с.
29. Налобіна Т.А. Проблеми вибору сучасних медіаканалів рекламної кампанії в Україні / Т.А. Налобіна // YoungScientist; Луганський національний аграрний університет. – Луганськ, 2017. - №11(51). – С. 1249-1252.
30. Ортинська В.В. Маркетингові дослідження : підручник / В.В. Ортинська, О.М. Мельникович. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007 – 376 с.
31. Овсянников А.А., Современный маркетинг. В 2 ч. Часть 1.: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Овсянников. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 376 с.
32. Офіційний сайт ТРЦ «РайОН»[Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://rayon.com.ua/ru>

33. Офіційний сайт ТРЦ «Проспект»[Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://prospekt.com.ua/ru>
34. Офіційний сайт ТРЦ SkyMall[Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://skymall.ua/>
35. Про обмеження монополізму на недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності (з урах. змін та допов.): Закон України // Галицькі контракти. – 1996. - №42.1
36. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закон України проект від 15.12.1993 // Законопроекти / Упр. комп'ютериз. Систем Апарату Верховної Ради України. – 1993. - № 3689-XII.
37. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.
38. Пустотин В. Омоложение украинских брендов: как правильней? / В. Пустотин // Маркетинг в Україні. – 2015. – № 4. – С. 24–30.
39. Пакет звітів GlobalDigitalReport 2018 аналітичного агентства WeAreSocial[Електронний ресурс]–Режим доступу:
<https://digitalreport.wearesocial.com/>
40. Прес – релізи ТРЦ «РайОН» в онлайн-журналі Вікенд[Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.weekend.today/rezultaty-poiska.htm?q=%D1%82%D1%80%D1%86+%D1%80%D0%B0%D0%B9on>
41. Прес – релізи ТРЦ «РайОН» в онлайн-журналі «Единственная»[Електронний ресурс]- Режим доступу: <http://edinstvennaya.ua/search-results?q=%D1%82%D1%80%D1%86%20%D1%80%D0%B0%D0%B9on>
42. Ромат Е., Сендеров Д. Маркетинговые коммуникации. Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. – Спб.: Питер, 2018. – 496 с.
43. Річний звітArricanoRealEstate Plc за рік, що закінчився 31 грудня 2017р. [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://arricano.com/storage/reports/432.pdf>

44. Рейтинг найбільш відвідуваних торгових центрів України 2017 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://retailers.ua/news/spetsproektyi/7265-samyie-poseschaemyie-torgovyie-tsentryi-ukrainyi-2017-goda--reyting>
45. Рейтинг найбільш популярних соціальних мереж в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://marketer.ua/top-social-media-2018/>
46. Результати опитування відвідувачів ТРЦ «РайОН[Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://drive.google.com/open?id=1EdkbvteCUgEtXpdsI0VcO0rS0Blru1IM>
47. Саєнко Н.О. Роль та значення брендингу в Україні / Н.О. Саєнко // Технічний прогрес та ефективність виробництва – 2011. – №8 – С. 36-39.
48. Соціальні мережі в 2018 році: світове дослідження [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.web-canape.ru/business/socialnye-seti-v-2018-godu-globalnoe-issledovanie/>
49. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н.П. Тарнавська; Тернопільський економічний ун-т. — Тернопіль: Економічна думка, 2008. — 570 с.
50. Шилина С., Лейни Т., Семенова Е. Бренд-менеджмент / С. Шилина, Т. Лейни, Е. Семенова. – К.: Научная книга, 2008. – 250 с.

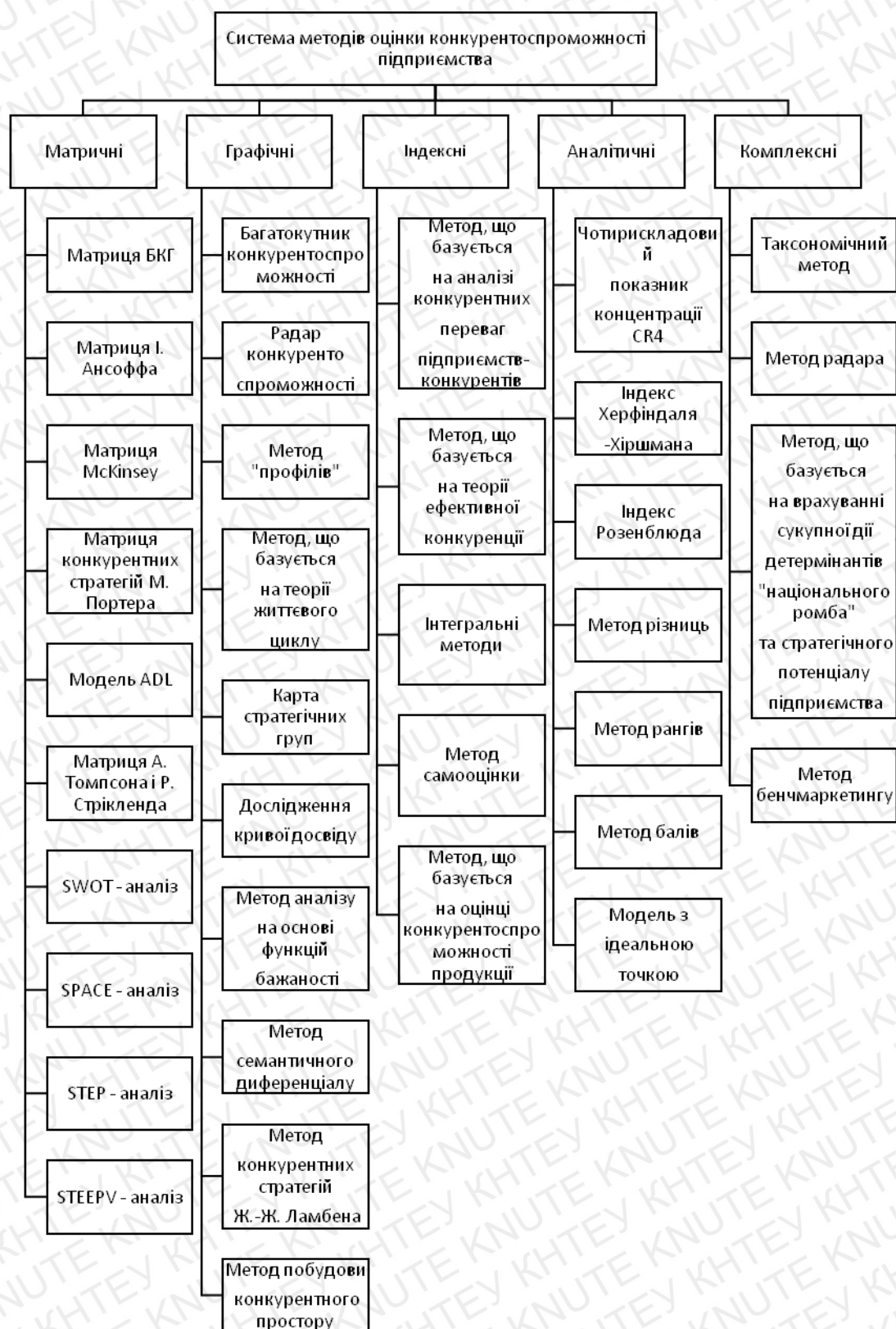


Рис. А.1 Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [14, с. 233]

Додаток Б

Методика SWOT- аналізу

Перший етап. Виконується детальне дослідження, з одного боку, макро- і мікросередовища, а з іншого боку, внутрішнього середовища організації.

При аналізі зовнішнього середовища інтерес представляють можливості чи загрози для конкретного бізнесу. Рекомендується давати кількісну (експертну) оцінку відносної значимості окремих можливостей і загроз.

При проведенні SWOT- аналізу в частині аналізу зовнішніх можливостей і загроз можуть бути використані два підходи: аналіз «парних» можливостей і загроз; аналіз незалежних можливостей і загроз.

Інтегральна оцінка можливостей і загроз розраховується по формулах:

$$M = \sum P_{mi} * M_i ; \quad Z = \sum P_{zi} * Z_i$$

Внутрішнє середовище аналізують у розрізі основних функціональних зон діяльності. У кожній зоні виявляють сильні сторони і слабості. Сили і слабості також ранжують за відносною важливістю з використанням експертних оцінок.

У ході аналізу внутрішнього потенціалу можна оцінити як «звичайну», так і «абсолютну» конкурентну силу.

«Звичайна» конкурентна сила визначається за формулою:

$$C = \sum P_i * C_i ,$$

де C_i – оцінка в балах i -го фактора конкурентоспроможності, P_i – відносна значимість (вагомність) цього фактора. По кожному фактору оцінка C_i вище середньоринкової може розглядатися як сила, нижче середньоринкової – як слабкість.

«Абсолютну» конкурентну силу знаходять шляхом зіставлення оцінок даної фірми і її найбільш небезпечного конкурента («ідеального»):

$$C_{абс} = \sum P_i * (C_i - \max C_i) ,$$

продовження Додатку Б

де $\max C_i$ – найвища оцінка серед усіх конкурентів по i -му фактору. Ті фактори, по яких значення дужки виходить позитивним, являють собою конкурентні переваги компанії. Позитивне значення C_{abc} говорить про те, що сил у компанії більше, ніж слабостей.

За результатами першого етапу аналізу складають матрицю стратегічних можливостей і загроз, сильних і слабких сторін організації.

Другий етап. Формується матриця комбінацій можливостей і загроз з виявленими сильними і слабкими сторонами організації (рис. дод. Б).

Внутрішній потенціал	Зовнішнє середовище	
	Можливості (O)	Загрози (T)
Сили (S)	Поле SO	Поле ST
	Стратегія «Максі-максі»	Стратегія «Максі-міні»
Слабості (W)	Поле WO	Поле WT
	Стратегія «Міні-максі»	Стратегія «Міні-Міні»

Рис. Б.1 Результат 2-го етапу SWOT-аналізу

На основі цієї матриці генерують стратегічні рішення по чотирьох напрямках:

- **поле SO**: використання можливостей, що відкриваються, за рахунок стратегічного потенціалу ;
- **поле ST**: подолання потенційних загроз за рахунок стратегічного потенціалу;
- **поле WO**: розвиток стратегічного потенціалу з метою використання можливостей, що відкриваються;
- **поле WT**: розвиток стратегічного потенціалу з метою захисту від потенційних загроз.

Додаток В

Структура моделі БКГ

Модель БКГ являє собою квадратну чотирьохклітинкову матрицю (рис. В.1).

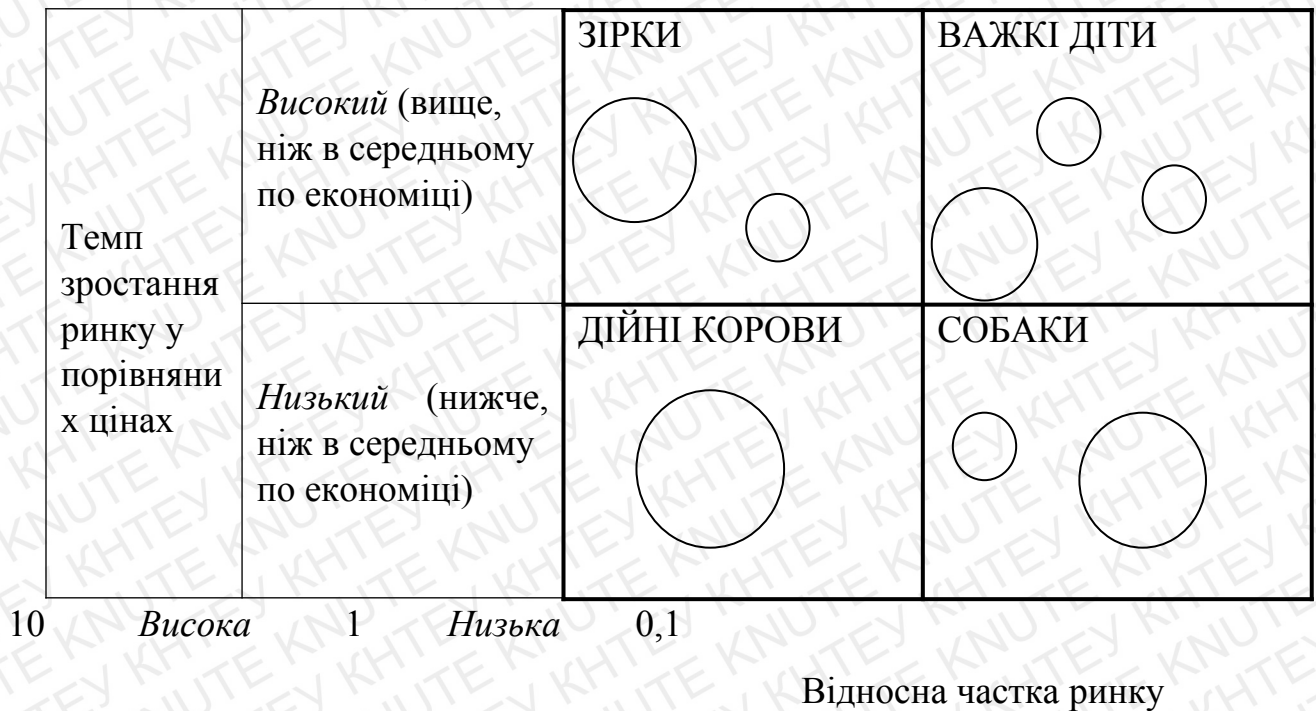


Рис. В.1 Матриця Бостонської консультативної групи

За віссю абсцис відкладається частка ринку бізнес-одиниці відносно її найбільшого конкурента. За віссю ординат відкладається темп зростання ринку.

Кожний підрозділ зображується на матриці у вигляді кола (пухирця), площа якого пропорційна обсягу продажів даного підрозділу.

Розрізняють чотири стратегічні позиції підрозділів у квадрантах матриці:

- Високий темп – мала частка (важкі діти, знаки питання, дикі кішки, темні конячки).
- Високий темп – велика частка (зірки).
- Низький темп – висока частка (дійні корови).
- Низький темп – мала частка (собаки).

Додаток Г

PEST - аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Лівобережжяінвест»

Жорсткість державного контролю за діяльністю суб'єктів з іноземним капіталом	2	(експертна оцінка)	1	3
Військові дії на сході країни	3	2	-1	1
Слабка податкова політика (бюрократія, непрозорість механізмів нарахування та сплати податків)	3	3	-1	0
Всього				7
2. Економічні фактори				

Продовження додатку Г

Рівень доходів населення, що нижчий за європейський	5	5	-1	0
Підвищення конкуренції в сфері роздрібної торгівлі	4	5	-1	-1
Постійні коливання курсу долара до національної валюти	5	3	-1	2
Динаміка ВВП країни	4	3	-1	1
Погіршення інвестиційного клімату в країні	4	3	-1	1
Всього				3
3. Соціально – демографічні фактори				
Зміна базових цінностей(поглиблення консюмеризму, тенденції до індивідуалізації)	2	2	+1	4
Віковий склад населення(покоління міленіум, збільшення основної частки споживачів покоління Z)	4	3	-1	1

Продовження додатку Г

Зміна ставлення людей до відпочинку та розваг (збільшення тенденцій до активного сімейного відпочинку)	3	5	+1	8
Всього				12
4. Технологічні фактори				
Створення нових технологій в будівництві та дизайні	5	4	+1	9
Поєднання онлайн і офлайн бізнесу (популяризація e-commerce, використання мобільних технологій в рітейлі)	5	4	-1	1
Використання digitalіновацій в торгівлі та обслуговуванні (самообслуговування, віртуальної реальності та інших діджитал технологій)	3	4	+1	7
Всього				17

Додаток Д

Анкета квартального опитування респондентів ТРЦ «РайОН»

Шановний відвідувач ТРЦ «РайОН»!

Команда маркетингового відділу Arrisano хоче зробити ТРЦ РайОн краще, саме для Вас. Виділіть декілька хвилин свого часу і дайте відповідь на наші запитання.

Вкажіть Вашу стать:

- ☐ Чоловік;
- ☐ Жінка;

Вкажіть Ваш вік:

Вкажіть Ваш район проживання:

Як часто Ви відвідуєте ТРЦ «РайОН»?

- ☐ Кожен день
- ☐ Декілька разів в тиждень
- ☐ Раз в тиждень
- ☐ Декілька разів в місяць
- ☐ Раз в місяць
- ☐ Раз в сезон

Ціль відвідування Вами ТРЦ «РайОН»?

- ☐ Гіпермаркет Сільпо
 - ☐ Здійснення покупок в торговій галереї ТРЦ
 - ☐ Відпочинок
 - ☐ Розваги для дітей
 - ☐ Інше
-

продовження Додатку Д

Яким видом транспорту Ви дістаєтесь до ТРЦ «РайОН»?

- Автомобіль
- Трамвай
- Автобус
- Маршрутне таксі
- Пішки

Чи помічали Ви рекламу ТРЦ «РайОН»?

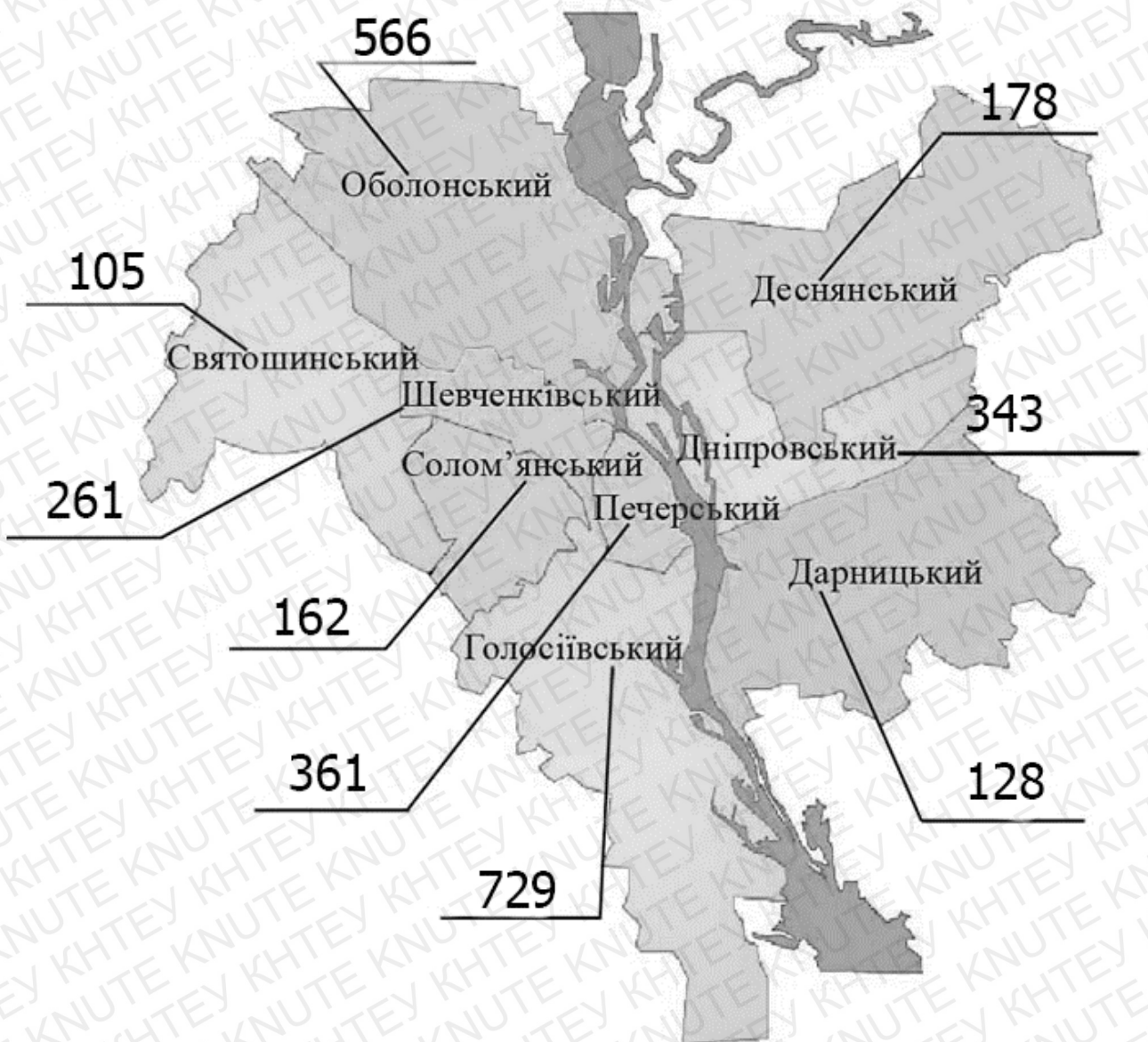
- Так
- Ні

Якщо так, то де?

- Білборд
- Маршрутне таксі
- Ліфт
- Інтернет
- Не бачили
- Інше _____

Які ще ТРЦ Ви відвідуєте окрім ТРЦ «РайОН»?

Чого на Вашу думку не вистачає в ТРЦ «РайОН»?

Забезпеченість торговими центрами на тис. чол. по районах Києва кв. м.

Додаток Ж

Дані для побудови карти стратегічних груп

Назва ТРЦ	Кількість відвідувачів (млн. чол.)	Частка ринку (%)	Площа ТРЦ (кв.м)
Ocean Plaza	22,0	12,8	154 000
Gulliver	20,2	11,7	63 000
Lavina Mall	18,4	10,8	170 280
Проспект	17,8	10,4	85 500
Sky Mall	16,4	9,6	88 000
Globus	13,3	7,8	39 500
Магелан	12,8	7,5	28 800
Даринок	11,6	6,8	68 000
Караван	7,7	4,5	58 000
New Way	7,3	4,3	22 000
Городок	7,0	4,1	45 000
РайОН	6,6	3,8	65 187
Art Mall	5,4	3,1	50 000
Квадрат NEO	4,7	2,7	39 500
Всього	171,2	100%	-

Додаток З

Розміщення основних конкурентів ТРЦ «РайОН»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	B_i	P_{Bi}	$B_i \cdot P_{Bi}$	Фактори	Y_i	P_{Yi}	$Y_i \cdot P_{Yi}$
Зниження торгових і митних бар'єрів входу на ринок	6	0,5	3	Збільшення торгових і митних бар'єрів входу на ринок	6	0,5	3
Лідерські позиції на ринку комерційної нерухомості	10	0,3	3	Поява нових комерційних девелоперів	10	0,7	7
Зниження державного регулювання	6	0,4	2,4	Підвищення державного регулювання	6	0,6	3,6
Підвищення купівельної спроможності населення	8	0,3	2,4	Зниження купівельної спроможності населення	8	0,7	5,6
Запровадження інновацій в сфері роздрібної торгівлі	4	0,6	2,4	Відсутність інновацій в сфері роздрібної торгівлі	4	0,4	1,6
Разом:	34		13,2	Разом:	34		20,8

продовження Додатку II

Сильні сторони	Слабкі сторони
----------------	----------------

Фактори	B_i	P_{bi}	$B_i * P_{bi}$	Фактори	Y_i	P_{yi}	$Y_i * P_{yi}$
Єдиний ТРЦ на Троєщині	10	0,7	7	Розташування в радіусі охоплення сильніших конкурентів	8	0,7	5,6
Площа ТРЦ більше середнього	6	0,3	1,8	Відсутність специфічних інноваційних особливостей	4	0,3	1,2
Наявність широкого спектру послуг в ТРЦ	8	0,7	5,6	Відсутність великої кількості різноманітних розваг в ТРЦ	4	0,3	1,2
Сильна маркетингова та PR підтримка	7	0,5	3,5	Відсутність великої кількості якірних/популярних орендарів	5	0,5	2,5
Розташування ТРЦ віддалено від конкурентів – монополістів	4	0,4	1,6	Розташування ТРЦ в спальних районах лівого берега Києва	6	0,6	3,6
Разом:	35		19,5	Разом:	27		14,1

продовження Додатку II

Фактори	P_i	ТРЦ Sky Mall	ТРЦ Проспект	ТРЦ РайОН
---------	-------	--------------	--------------	-----------

		Ci	Ci*Pi	Ci	Ci*Pi	Ci звич	Ci вага	Ci абсолютне	
Прибутковість	0,1	8	0,8	8	0,8	6	0,6	-2	-0,2
Репутація	0,1	7	0,7	8	0,8	6	0,6	-2	-0,2
Продуктивність	0,1	7	0,7	7	0,7	7	0,7	0	0
Продукція	0,2	9	1,8	9	1,8	7	1,4	-2	-0,2
Дослідження і інновації	0,2	5	1,8	7	1	6	1,2	1	0,1
Менеджмент	0,1	6	0,5	7	0,7	7	0,8	1	0,1
Соціальна відповідальність	0,1	6	0,5	8	0,8	8	0,8	0	0
Фінансові ресурси	0,1	8	0,8	8	0,8	8	0,8	0	0
Конкурентна сила		7,0		7,75		6,87		-0,5	
Всього	1,0							1	0,1

продовження Додатку II

Сильні сторони	“Сила і можливості”	“Сила і загрози”
Єдиний ТРЦ на Троєщині	Зниження державного регулювання дозволить	Підвищення державного контролю за діяльністю

	встановити певні бар'єри входу та зберегти положення в ніші	компаній з іноземним капіталом може створити бар'єри для діяльності компанії
Площа ТРЦ більше середнього	Збереження лідерських позицій на території мікрорайону Троєщина	Поява нових конкурентів може загострити боротьбу за відвідувачів на ринку
Наявність широкого спектру послуг в ТРЦ «РайОН»	Надання відвідувачам інноваційних послуг та рішень створить унікальну конкурентну перевагу для ТРЦ	Посередність послуг в ТРЦ схожих з послугами конкурентів змусить знаходити новий акцент для підвищення лояльності серед відвідувачів
Сильна маркетингова та ПР підтримка; взаємодія з усіма елементами ринку + освітній проект (CoolSchool в ТРЦ), як показник соціально – етичної спрямованості	При вході на ринок провідних міжнародних ритейлерів, ТРЦ компанії можуть бути сильним конкурентом в боротьбі за них за рахунок сформованого іміджу та лояльності споживачів.	При встановленні бар'єрів для входу іноземних ритейлерів, компанія не зможе посилити своє УТП.
Розташування ТРЦ на Лівому березі Києва	Збільшення доходів населення може привабити якірних орендарів орендувати площі не лише в центрі столиці	Зі зменшення доходів населення зменшиться привабливість спальних районів якірні орендарі продовжуватимуть зосереджуватись в місцезнаходженні преміум сегменту.

продовження Додатку І

Слабкі сторони	“Слабкості і можливості”	“Слабкості і загрози”
Розташування ТРЦ в радіусі охоплення сильніших конкурентів	Зниження державного регулювання дозволить встановити певні бар'єри входу та зберегти	Підвищення державного контролю за діяльністю компаній з іноземним капіталом може створити бар'єри для

	положення в ніші	діяльності компанії
Відсутність великої кількості різноманітних розваг в ТРЦ	Укріплення та збереження позицій лідера серед ТРЦ Троєщини підвищить конкурентоспроможність ТРЦ РайОН	Поява нових комерційних девелоперів змусить ТРЦ розташовані на лівому березі загострити конкурентну боротьбу за споживача
Відсутність великої кількості якірних/популярних орендарів	Зниження бар'єрів входження на ринок дає можливість здобути нових якірних орендарів і підвищити конкурентоспроможність ТРЦ в цьому аспекті	Підвищення бар'єрів для входження на ринок може привести до ротації непопулярних орендарів в ТРЦ і тим самим не стимулювати його конкурентоспроможність
Розташування ТРЦ в спальному районі Києва	Підвищення доходів населення збільшить кількість відвідувачів ТРЦ і в спальних районах за рахунок близького розміщення до місця проживання потенційних відвідувачів та збільшення їхньої купівельної спроможності	Зниження доходів населення зменшить кількість відвідувачів ТРЦ через зменшення їхньої купівельної спроможності
Відсутність специфічних інноваційних особливостей в будівництві, які диктує ринок	При неможливості впровадження інновацій в будівництві, є можливість їхнього впровадження в технічному забезпеченні ТРЦ	Відсутність можливості забезпечити технічно-логічні інновації в ТРЦ через плани будівлі чи інші технічні характеристики

Додаток К

Макет рекламної кампанії ТРЦ «РайОН» (власна розробка автора)

РАЙОН ЗАВЖДИ ПОРУЧ!



Додаток Л

Оновлена форма працівників ТРЦ «РайОН»



Додаток М

Рекламний макет мобільного додатку ТРЦ «РайОН»

