

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« ____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по повышению конкурентоспособности «ТЦ Dommer»

Научный
Руководитель _____ _____ доцент _____ Т.Ю. Агеева

Выпускник _____ О.В. Столярова

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка проекта по повышению конкурентоспособности «ТЦ Dommer»» содержит 76 страниц текстового документа, 4 приложения, 48 использованных источников литературы, 5 иллюстраций, 11 таблиц.

ПРОЕКТ, КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, АНАЛИЗ РЫНКА, СТРАТЕГИЯ, РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА.

Объект работы – «ТЦ Dommer»

Цель дипломной работы заключается в разработке проекта по повышению конкурентоспособности «ТЦ Dommer».

Для достижения поставленной цели следует выполнить ряд нескольких задач:

1. Изучение теоретических и методических основ по повышению конкурентоспособности.
2. Анализ путей по повышению конкурентоспособности.
3. Разработка проект по повышению конкурентоспособности «ТЦ Dommer».

В ходе данной работы был проведен анализ теоретических основ конкуренции и формирования конкурентоспособности компании, проведен экономико-организационный анализ объекта исследования, проанализирована компания по модели «5 сил Портера», а также разработан проект по повышению конкурентоспособности «ТЦ Dommer».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические и методические основы по повышению конкурентоспособности.....	7
1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности	7
1.2 Способы управления конкурентоспособностью.....	11
1.3 Особенности и критерии конкурентоспособности торговых центров ..	17
2 Исследование путей по повышению конкурентоспособностей.....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика «ТЦ Dommer».....	24
2.2 Анализ рынка по модели «Пять сил Портера»	30
Глава 3 Разработка проекта по повышению конкурентоспособности «ТЦ Dommer».....	44
3.1 Описание проекта развития по повышению конкурентоспособности «ТЦ Dommer»	44
3.2 Оценка эффектов предложенного проекта по повышению конкурентоспособности «ТЦ Dommer»	51
Заключение	56
Список использованной литературы.....	59
Приложение А	63
Приложение Б.....	64
Приложение В.....	65
Приложение Г	77

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня торговый центр уже не является чем-то новым и неизведанным. Торговый центр, это совокупность торговых предприятий и/или предприятий по оказанию услуг, реализующих универсальный или специализированный ассортимент товаров и услуг, расположенных на определенной территории в зданиях, спланированных, построенных и управляемых как единое целое и предоставляющих в границах своей территории стоянку для автомашин [10].

На основе того, что привлекательность торговых центров у жителей Российской Федерации с каждым днём растёт, соответственно стоит уделять внимание критериям связанных с конкурентной средой и концепцией торгового центра.

Главными условиями поддержания высоких конкурентных позиций для торговых центров в современных условиях постоянной изменчивости экономической среды являются составляющие конкурентоспособности. Которые включают в себя конкурентную стратегию и критерии конкурентоспособности.

Руководство торговых центров должно уделять большее внимание не только эффективности своей непосредственной деятельности, но и успешности функционирования в конкурентной среде. Для того, чтобы торговым центрам быть конкурентоспособными на рынке, приходится разрабатывать и внедрять новые товары и услуги, новые и эффективные способы управления организацией. Кроме того, в процессе разработки конкурентной стратегии следует учитывать постоянные изменения внешней и внутренней среды, в которой функционирует торговый центр, проводить анализ деятельности своих основных конкурентов, а также анализировать состояние конкурентной среды .

На сегодняшний день, среди торговых центров ведется борьба не за товар или услугу, а за самого потребителя. Конкурентная борьба за конечного потребителя на рынке происходит регулярно, в этой борьбе руководители торговых центров используют все возможные рычаги и ресурсы компании.

Компании, которые не ведут конкурентную борьбу обречены на потерю доли рынка.

Таким образом, актуальность темы состоит в том, что правильное использование составляющих конкурентоспособности позволит торговому центру поддерживать высокие конкурентные позиции на рынке, а также сохранить свои конкурентные преимущества в сфере функционирования компании.

Из выше перечисленного, мы можем сказать, что выполняя эти условия, торговый центр сможет занять такое положение, которое способствует извлечению большой прибыли на протяжении длительного периода, несмотря на негативное воздействие различных сил.

Наиболее ярким примером конкурентных преимуществ являются труды М. Портера. Он, концентрирует большее внимание на внешнем аспекте деятельности организации и в своей книге утверждает, что стратегия конкурентной борьбы – это оборонительные или наступательные действия, направленные на достижение более твердых позиций компании в своей сфере деятельности, на успешное преодоление пяти конкурентных сил, и, следовательно, на получение более высокого уровня прибыли [5].

В свою очередь, Г. Хамелом и К.К. Прахаладом была сформулирована концепция успешной стратегии, которая затрагивала внутренний аспект организации. Концепция состояла в том, что компаниям вместо того, чтобы подавлять любой ценой соперника в рыночной конкуренции, необходимо создавать собственные, трудно копируемые другими фирмами организационные компетенции, которые в дальнейшем станут залогом успешного долгосрочного бизнеса.

Несмотря на то, что разработанный Майклом Портером подход к управлению предприятием, существует с 1979 года, он до сих пор не потерял свою актуальность. Подход Майкла Портера за 38 лет своего существования, был применен многими организациями и учитывая результаты и успех, мы решили применить его относительно Торговых центров.

Объект дипломной работы: «ТЦ Dommer». «ТЦ Dommer» является одним из объектов «УК Dommer». «УК Dommer»- это коммерческая организация, которая создана для управления и/или эксплуатации недвижимости объекта на основе договора с собственником объекта.

ООО «УК «Dommer» владеет четырьмя объектами «ТЦ «Dommer»», 9 мая 81, ул. Октябрьская, Аксиома. Для разработки по повышению конкурентоспособности был выбран объект «ТЦ «Dommer»» по нескольким параметрам:

- помещение «ТЦ «Dommer»» по сравнению с другими объектами «УК «Dommer»» имеет наибольшую площадь;
- «ТЦ «Dommer»» даёт максимальную прибыль владельцам компании;
- концепция компании представляет собой концептуальный подход управления организацией.

Предметом дипломной работы является повышение конкурентоспособности «ТЦ Dommer».

Цель дипломной работы заключается в разработке проекта по повышению конкурентоспособности «ТЦ Dommer».

Для достижения поставленной цели следует выполнить ряд нескольких задач:

1. Изучение теоретических и методических основ по повышению конкурентоспособности.
2. Анализ путей по повышению конкурентоспособности.
3. Разработка проект по повышению конкурентоспособности «ТЦ Dommer».

Информационной базой для выпускной квалификационной работы являлись учебно-методическая литература, научно-публикационные статьи, внутренняя документация компании, а также интернет-источники

1 Теоретические и методические основы по повышению конкурентоспособности

1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности

Для более точного понимания, предмета нашего исследования, следует прежде всего рассмотреть сущность понятий конкуренции и конкурентоспособности.

Конкуренция – это соперничество субъектов рыночных отношений за лучшие условия и результаты коммерческой деятельности.

Виды конкуренции бывают:

1. Функциональная конкуренция.
2. Видовая конкуренция.
3. Предметная конкуренция.
4. Ценовая конкуренция.
5. Неценовая конкуренция [8].

Функциональная конкуренция – это такая конкуренция, с помощью которой можно удовлетворить потребности потребителя различными методами. Например, различные продукты питания удовлетворяют потребности в еде, разнообразные спортивные принадлежности решают потребности в физическом развитии людей.

Видовая конкуренция- это такой вид конкуренции, при которой товары имеют одинаковое предназначение, но отличаются между собой, например, одним, но важным свойством.

Предметная конкуренция- это, когда компании производят одинаковый по своему значению товар, но отличаются друг с другом, лишь качеством продукции. Либо не отличается вовсе.

Ценовая конкуренция- такой способ чаще всего используется, когда компания выходит на рынок с новой продукцией, снижает цену, для того, чтобы потребитель познакомился с ней и заинтересовался её низкой ценой.

Либо, таким способом можно воспользоваться, когда у организации имеется труднореализуемый товар.

Неценовая конкуренция- в этом случае, фирма делает акцент на рекламе, на уникальной и привлекающей внимание дизайну продукта. Так же предлагает воспользоваться акциями, например, принеси старую вещь и получи скидку на новую. Или же купи шубу и дубленку, получи шапку в подарок.

Конкурентоспособность- это способность фирмы выдерживать конкуренцию с себе подобными компаниями, и способность совершать конкурентные действия и реализацию конкурентных стратегий.

Для того, чтобы торговым центрам быть конкурентоспособными, руководители должны выбрать для компании наиболее верную конкурентную стратегию, исходя из области рынка в которой они находятся.

Несмотря на то, что М. Портер говорит, что компании демонстрируют множество различных способов достижения этой цели, он также настаивает на том, что превзойти конкурентов можно всего лишь с помощью трех внутренне непротиворечивых и успешных стратегий. Главное при этом, эффективно выбрать именно ту стратегию, которая позволит достичь желаемой цели. Рассмотрим эти типовые стратегии:

1. Минимизация издержек.

Главным в стратегии данных компаний будет являться снижение издержек по сравнению с затратами конкурентов в конкретной отрасли. Ко всему прочему, низкие издержки обеспечивают многим организациям защиту от действия пяти конкурентных сил несколькими способами. Данный факт в своей книге объясняет М. Портер таким образом, что положение, занимаемое фирмой по своим издержкам, в первую очередь обеспечивает ей защиту от соперничества конкурентов, поскольку более низкие затраты способствуют тому, что фирма может получать доходы и после того, как ее конкуренты уже истощат свою прибыль в ходе соперничества [5].

Разумеется, стратегия минимизации издержек может подойти не каждой компании. Компании, которые желают осуществлять именно такую стратегию,

должны занимать довольно значительные доли рынка по сравнению с конкурентами или обладать иными конкурентными преимуществами, например, самым высоким качеством поставляемого сырья.

2. Дифференциация.

В качестве альтернативной стратегии по отношению к лидерству в минимизации издержек предлагается стратегия дифференциации продукта, т.е. его принципиальное отличие от остальных в отрасли. Компания, реализующая стратегию дифференциации, в меньшей степени беспокоится об уровне издержек и больше стремится к тому, чтобы в границах своей отрасли в ней видели какую-либо своеобразность, т.е. отличительную черту [5].

Дифференциация продукции требует определенного увеличения издержек. Организации, использующие эту стратегию, должны большую часть прибыли инвестировать в исследования и разработки, по сравнению с лидерами в минимизации издержек. Таким организациям необходимо осуществлять вложения более высокого уровня в обслуживание своих клиентов и быть готовыми к отказу от некоторой части рынка.

3. Фокусирование.

Третья разновидность конкурентной стратегии заключается в концентрации усилий на каком-либо аспекте деятельности. Она кардинально отличается от двух предыдущих и основывается на выборе узкой области конкуренции внутри отрасли. Сущность фокусирования заключается в том, чтобы выбрать сегмент отраслевого рынка и обслуживать его с помощью стратегии лучше и эффективнее, чем конкуренты. Компания с оптимальной стратегией для выбранной целевой группы, выбирая данный курс, пытается достичь конкурентных преимуществ применительно к выбранной группе [5].

Стратегия фокусирования может служить средством выбора целей, наименее подвергающихся угрозе со стороны субституттов, или тех направлений, в которых конкуренты наиболее слабы.

Преимущества конкурентных стратегий, представлены ниже в таблице 1.

Таблица 1 – Преимущества конкурентных стратегий

Конкурентная стратегия	Преимущества стратегии
Минимизация издержек	<ul style="list-style-type: none"> - защита от влиятельных покупателей; - защита от влиятельных поставщиков; - высокие входные барьеры; - более выгодное положение от конкурента.
Дифференциация	<ul style="list-style-type: none"> - защита от конкурентов; - препятствие к появлению новых конкурентов; - защита от поставщиков; - трудности в замене на другую компанию; - барьер для вхождения в отрасль; - более благоприятное расположение потребителя, чем у конкурента.
Фокусирование	<ul style="list-style-type: none"> - фокусирование внимания только на определенном сегменте рынка; - средство выбора целей.

Таким образом, любая компания может выбрать одну из трех стратегий: достижение лидерства в минимизации издержек, дифференциация продукции и фокусирование. Последняя, в свою очередь, включает в себя два подвида – минимизацию издержек и дифференциацию. По мнению М. Портера, эти стратегии – в наивысшей степени жизнеспособных подхода противостояния конкурентным силам, причем сам М. Портер предостерегает всех руководителей компаний, что лучше применять только один из этих подходов [5].

Повышение конкурентоспособности любых организаций, в том числе и торговых центров, заключается в том, чтобы эффективно выбрать правильную конкурентную стратегию, которая в дальнейшем позволит достичь желаемых результатов.

Так как на конкурентоспособность торговых центров влияют внешние и внутренние факторы, руководство компании должно не только правильно определиться со стратегией, но и вовремя разрабатывать и внедрять способы по повышению конкурентоспособности.

1.2 Способы управления конкурентоспособностью

В наше время повышение конкурентоспособности очень значимо для владельцев недвижимости. Как считают множество специалистов в области ритейла, торговые центры в России ждут перспективы развития и огромное будущее в данном направлении [20]. Ко всему прочему, следует отметить, что такое направление деятельности, как торговые центры, обычно встречается у западных фирм. Названием такого направления является Facility Management или «управление инфраструктурой». Несмотря на его непопулярность на территории Российской Федерации [21], компании, которые перешли на такое управление деятельности имеют хорошие перспективы для владельцев недвижимости. Отсюда, возникает вопрос, о том, что же такое Facility Management.

Понятие Facility Management имеет множество различных трактовок, но объединив все рассмотренные определения, можно сказать, что Facility Management – это совокупность всех практических видов деятельности, направленных на поддержание в постоянном функционировании и на эффективное использование любого здания, основываясь на единой разработанной стратегической программы и учитывая постоянное изменение требований внешней среды.

Так же Facility Management представляет собой практический метод, предусматривающий анализ, документирование и оптимизацию всех, значимых с точки зрения затрат, процессов, протекающих в зданиях, сооружениях и других объектах недвижимости, с учетом реальных рабочих мест и интересов владельца здания. При этом, речь идет не столько о снижении затрат в краткосрочном периоде, сколько о разработке предпосылок для уменьшения их в дальнейшем [3].

Существует несколько направлений Facility Management:

1. Техническое управление зданием, включающее в себя все работы, необходимые для содержания и эффективной эксплуатации строительных и технических приборов здания.

Техническое управление зданием включает в себя следующие направления:

- управление энергоснабжением и энергосбережением;
- управление техническим обслуживанием сантехники, лифтов, систем вентиляции и кондиционирования, освещения сигнализации;
- управление ИТ инфраструктурой;
- управление системой удаления отходов [4].

2. Коммерческое управление зданием, которое включает в себя все работы (услуги) из технического управления и управления инфраструктурой с точки зрения экономики недвижимости.

В сферу коммерческого управления входят следующие функции:

- управление проектами ремонтам реконструкции;
- управление договорами по эксплуатации;
- управление арендой;
- управление закупками и использования инвентаря;
- сметы расчёты, контроль финансов [4].

Рассмотрим основные задачи Facility Management:

1. Экономия средств при эксплуатации здания. Данная задача достигается с помощью двух мер: сокращение затрат на потребляемые зданием ресурсы (например, такие как электроэнергия) и оптимальным размещением оборудования и персонала на территории объекта.

2. Обеспечение комфортного выполнения функционирующих в здании бизнес-процессов, в первую очередь поддержание в помещениях требуемых параметров окружающей среды.

3. Способность служб и подсистем здания своевременно предотвращать возникновение чрезвычайных ситуаций, а при их появлении – предотвращать или сокращать до минимума материальные потери [3].

Вышеперечисленные направления и задачи анализируются в контексте площадей, которые принадлежат торговому центру. Стратегии и мероприятия

Facility Management разрабатываются в зависимости от целей торгового центра и могут очень сильно отличаться друг от друга.

Но при этом, существует единая характерная черта: концепция использования всех материальных ресурсов в комбинации с тремя составляющими Facility Management.

Управление производством никогда не увязывало напрямую создание комфортных условий труда с экономической выгодой, поэтому все жизнеобеспечивающие функции были закреплены за различными подразделениями организационной структуры. В основном все они находились в подчинении у главного инженера. Более того, жизнеобеспечивающие функции распределялись между отделом главного энергетика, отделом главного механика, хозяйственным отделом, отделом охраны труда и службой вневедомственной охраны [3].

Именно поэтому с компанией, работающей в направлении Facility Management, очень удобно сотрудничать, так как все функции компании в части производственных процессов переводятся на рабочие обязательства собственников данной недвижимости. К таким функциям обычно относят следующее:

- чистота помещения;
- обеспечение фирм коммунальными услугами и отслеживание исправного состояния здания;
- своевременная уборка территории принадлежащей данной компании, а также вывоз мусора и чистка снега в зимнее время года.

Такие процессы не являются ключевыми направлениями в работе любой организации, занимающейся Facility Management. Что касается главного аспекта в такой работе, то к нему относится согласованная, совместная работа всех отделов единого комплекса. Упорядоченные работы всех процессов позволяют компании своевременно реагировать на какие-либо изменения в экономической среде, что в свою очередь позволяет снижать издержки по эксплуатации здания и близлежащей территории [3].

Современной тенденцией является также отсутствие желания у организации содержать в своем составе весь комплекс служб обеспечения. Все больше и больше организаций для выполнения функций, которые обычно возлагались на штатных сотрудников, нанимают консультантов со стороны или привлекают для этой цели более мелкие фирмы. Например, предпочитают выводить за штат или передавать другой организации обслуживающий персонал: уборщиц, водителей, курьеров, охрану и т.д. Происходит это прежде всего по двум причинам: во-первых, чем меньше численность персонала, тем меньше фонд заработной платы и тем меньше налогов и социальных отчислений выплачивает организация; во-вторых, меньше фонд заработной платы - меньше себестоимость продукции. Данное направление получило название – аутсорсинг [4].

А.В. Литвин и А.Н. Хазов выделили основные плюсы применения Facility Management, при этом разделив их на фирмы, которые перенаправили обслуживание на аутсорсинг и на собственников организаций [3].

Таким образом, опираясь на вышеупомянутое мнение, автор выделил плюсы от применения Facility Management для всех организаций:

- содержание объекта в хорошем состоянии;
- скоординированная работа всех сервисов, как единого комплекса;
- отсутствие риска потери доходности от объекта;
- снижение затрат и себестоимости;
- привлечение дополнительных инвестиций в технологии и оборудование;
- гарантийные обязательства и материальная ответственность единого подрядчика.

Таким образом, Facility Management способствует:

1. Увеличению рентабельности бизнеса клиента (аутсорсинг снижает издержки обслуживания).
2. Сокращению рисков в отношении управления персоналом.
3. Гарантии и ответственности за работу и качественное обслуживание клиентов.

4. Использованию современной формой управления.
5. Экономии денежных средств за счет закупок товаров [3].

Так как привлекательность области торговых центров растет, то это создает высокую конкуренцию на рынке.

В настоящее время руководители торговых центров уделяют большее внимание своим достоинствам и недостаткам, для того чтобы понимать и оценить свои возможности в конкурентной борьбе. После такого анализа руководство торговых центров принимают необходимые меры по разработке плана той или иной стороны, для повышения своей конкурентоспособности в условиях высокого уровня конкуренции среди потенциальных конкурентов.

Рассмотрим возможные причины, которые влияют на конкурентоспособность компании:

1. Динамика масштабов долгосрочного спроса (рост или падение долгосрочного спроса является главным вопросом при принятии решения по инвестированию в мощности организации).

2. Технологические инновации (применение технологических новшеств, объём денежных вложений повышают период времени, в течении которого, товар находится на рынке).

3. Маркетинговые инновации (иногда, компании представляя рынку товары или услуги, находят новые варианты для повышения покупательского спроса).

4. Динамика лидерства (это значит вход в конкуренцию и выход из нее крупных компаний, то есть новый вид конкурентной борьбы, в этом случае, пере рассматриваются роли после чего выделяются новые игроки, и соответственно, меняется структура рынка).

5. Динамика достижений (если новая технология становится известной конкурентам, то снижается барьер для вхождения в отрасль рынка).

6. Динамика эффективности (при появлении в отрасли новых масштабных предприятий, которые снижают издержки за единицу продукции,

крупные предприятия вынуждают другие предприятия перейти на стратегию «фиксированного роста».

7. Покупательские предпочтения (большинство покупателей думают, что не дорогие товары, пользующиеся массовым спросом, удовлетворяют их желания на много больше, чем более дорогостоящие товары, имеющие выбор при покупке).

8. Государственное регулирование рынка (влияние государство на рынок через институты, а также изменяя государственную политику, они влияют на изменение рыночных отношений).

9. Рост детерминации (снижение рисков, новые отрасли обладают большой неопределенностью и малой информативностью о потенциале данного рынка [8]).

Отсюда, можно сделать вывод о способах повышения конкурентоспособности компании:

- 1) регулярно применять нововведения;
- 2) поиск новых, наиболее совершенных форм выпускаемого товара;
- 3) выпуск продукции, которая отвечает всем стандартам качества;
- 4) постоянное повышение квалификации работников;
- 5) повышение заинтересованности персонала, улучшение условий работы;
- 6) частое проведение маркетинговых условий, с целью выявления потребностей потребителя;
- 7) анализ конкурентов в своей области, для выявления своих слабых и сильных сторон;
- 8) использование эффективных рекламных мероприятий, с целью привлечения потребителя [8].

Мы изучили конкуренцию и её виды, и сделали выводы о том, что торговые центры находятся в неценовой конкуренции рынка. Исходя из предложенных стратегий Майкла Портера, применение стратегии минимизация издержек для торговых центров не может быть возможным. Так же,

применение компаниями направления Facility Management указывает на то, что в отношении торговых центров допустимо применять либо стратегию дифференциация, либо фокусирование. По причине того, что Facility Management позволяет применить целостный подход к формированию и управлению затратами, а также технической стороной, и самой организацией. Таким образом, у торговых центров появляется возможность эффективно спланировать последовательность действий, минимизировать издержки и найти пути повышения конкурентоспособности компании на рынке.

1.3 Особенности и критерии конкурентоспособности торговых центров

Торговый центр, это совокупность торговых предприятий и/или предприятий по оказанию услуг, реализующих универсальный или специализированный ассортимент товаров и услуг, расположенных на определенной территории в зданиях, спланированных, построенных и управляемых как единое целое и предоставляющих в границах своей территории стоянку для автомашин [10].

Майклом Портером была описана стратегическая модель анализа пяти сил конкуренции. Где он, с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.

Для того чтобы оценить конкурентоспособность торговых центров, необходимо определить критерии конкурентоспособности.

Первым важным критерием конкурентоспособности торговых центров является оценка конкурентной среды. При проведении анализа работы, консалтинговая группа Market Up рекомендует составлять «паспорта» всех торговых объектов, то есть кратко описать, включающее в себя следующие показатели [11]:

- местоположение и общая торговая площадь объекта;
- часы работы;
- пул арендаторов («якоря», мини-«якоря» и остальные магазины с разбивкой по товарным категориям и занимаемым площадям);
- точки питания (фуд-корт, отдельно стоящие рестораны и кафе с разбивкой по кухням (итальянская, японская, русская, восточная и т.д.));
- развлекательная составляющая (кинотеатры, боулинг, детский развлекательный центр, аттракционы и т.д.).

К паспорту торгового объекта, предложенному Market Up, для более точной оценки конкурентов рекомендуется добавить среднюю посещаемость и концепцию торгового центра (в частности, формат, ценовое и возрастное позиционирование). В составе арендаторов также важно выделять уникальные магазины, которые отсутствуют в близлежащем районе или даже во всем городе, т.к. они привлекают значительное число посетителей и повышают имидж торгового центра. При оценке конкурентов также необходимо учитывать торговые объекты, которые уже строятся или есть информация о том, что они появятся в будущем.

Вторым важным критерием для анализа работы торгового центра является его концепция. Под концепцией следует понимать четко определенную идею торгового центра, отображающую его специализацию и основные характеристики, которые были разработаны с учетом расположения, компаний-конкурентов, позиционирования на определенный сегмент рынка и целевые группы посетителей.

Стоит отметить, что при анализе конкурентоспособности торговых центров сравнение и оценка миссии, предпринимательского замысла практически невозможна, ввиду сложности получения данной информации у руководства. Поэтому данный пункт при анализе конкурентоспособности допустимо опустить.

В классификации концепций торговых центров могут выделять следующие подтипы [11]:

- специализированный (большую часть площади занимают операторы схожей тематики, например, продуктовые магазины или магазины техники и электроники);

- fashion торговый центр (имеет в пуле арендаторов большое количество модных брендов одежды, обуви, ювелирных украшений, галантереи, парфюмерии);

- торгово-развлекательный центр (здесь «якорными» арендаторами могут быть магазины одежды, спортивно-оздоровительные комплексы, гостиницы, кинотеатры, боулинги и т.д.);

- пауэр-центр (3-4 крупных «якоря», занимающихся реализацией товаров для дома и сада, строительных материалов и бытовой техники);

- аутлет-центр (торговый комплекс, где операторы (как правило, известные премиальные бренды) реализуют свою продукцию по существенно меньшим ценам, чем обычно);

- дрогери («якорями» являются операторами бытовой химии, парфюмерии, товаров для дома);

- дискаунты («якорными» арендаторами являются магазины продуктов, одежды и обуви, а также операторы.

При оценке целевых групп покупателей в концепции торгового центра Власова М.Л. [11] рекомендует выделять ключевые социально-демографические характеристики жителей близлежащего района и анализировать специфику покупательского поведения целевой аудитории и восприятие торгового центра посетителями. Следует отметить, что изучать необходимо непосредственно посетителей торгового центра.

Концепция торгового центра – это зонирование, которое подразумевает четкое разделение торговых площадей между различными товарными категориями. Задача руководства торгового центра состоит не только в том, чтобы заполнить торговые галереи магазинами, но и заставить торговый центр функционировать как единое целое, чтобы повысить эффективность

использования площадей. Все магазины должны быть связаны общей концепцией, дающей возможность создать лучшие условия для совершения покупок. При оценке зонирования торгового центра необходимо понимать, какие торговые галереи являются наиболее и наименее посещаемыми, какое количество посетителей проходит через различные входы торгового центра, есть ли средства навигации (при наличии потребности в этом).

При оценке состава арендаторов изучается набор «якорных» арендаторов, который должен соответствовать разработанной концепции. «Якорь» - крупный магазин, который притягивает основной поток посетителей в торговый объект и занимает большие площади (как правило, не менее 5-15% от общей площади торгового комплекса).

Для оценки эффективности функционирования магазинов применяются такие показатели, как:

- 1) среднее количество посетителей в месяц;
- 2) средний чек (за месяц);
- 3) отношение «доля в посещаемости/доля в занимаемой площади»;
- 4) отношение «доля в продажах/доля в занимаемой площади».

Стоит отметить, что средний чек и отношение доли в продажах/доля занимаемой площади можно использовать только для оценки эффективности работы магазинов собственного торгового центра. Применить его при анализе конкурентоспособности не представляется возможным, так как информация по товарообороту магазинов в других торговых центрах не подлежит разглашению, соответственно, получить ее не получится.

Значительную роль при выборе торгового центра люди придают парковке. По причине отсутствия свободного места, где можно оставить транспортное средство, посетители могут отказаться от посещения торгового центра. Посетители замечают парковку в то же мгновение, что и фасад торгового центра, поэтому именно благодаря этим двум параметрам будет создаваться впечатление о торговом объекте.

Парковка с малым количеством автомобилей вызовет опасения у людей - пользуется ли этот торговый центр популярностью среди жителей района или города, а заполненная полностью или неудобная парковка ухудшит настроение и впечатление посетителей, что в будущем приведет к отказу от посещения данного центра [12].

На текущий момент необходимое число парковочных мест определяется на основе нормативных документов (1 машино-место на 15-25 кв.м. торговой площади). Как считают Р. и К. Канаяны, для более точного расчета необходимо учитывать еще и дополнительные факторы:

1. Размер торговой площади. Для крупных торговых объектов, находящихся далеко от центра или в пригороде, число парковочных мест может быть увеличено до 1 места на 10-15 кв.м. Торговые объекты, имеющие площадь менее 1000 кв.м., могут снизить нормативное количество мест в 2-2,5 раза.

2. Тип торгового центра. Если в торговом центре имеются развлекательные составляющие, места общественного питания или продовольственные магазины, которые задерживают посетителей внутри на большее время, то парковка должна содержать большее число мест.

3. Равномерность посещения торгового центра. При строительстве парковки необходимо принимать во внимание пиковые нагрузки покупательского потока.

4. Удаленность от жилых или офисных районов и остановок городского транспорта. Когда в торговый центр сложно попасть пешком или на общественном транспорте, число машино-мест на парковке рекомендуется увеличить (рисунок 1).

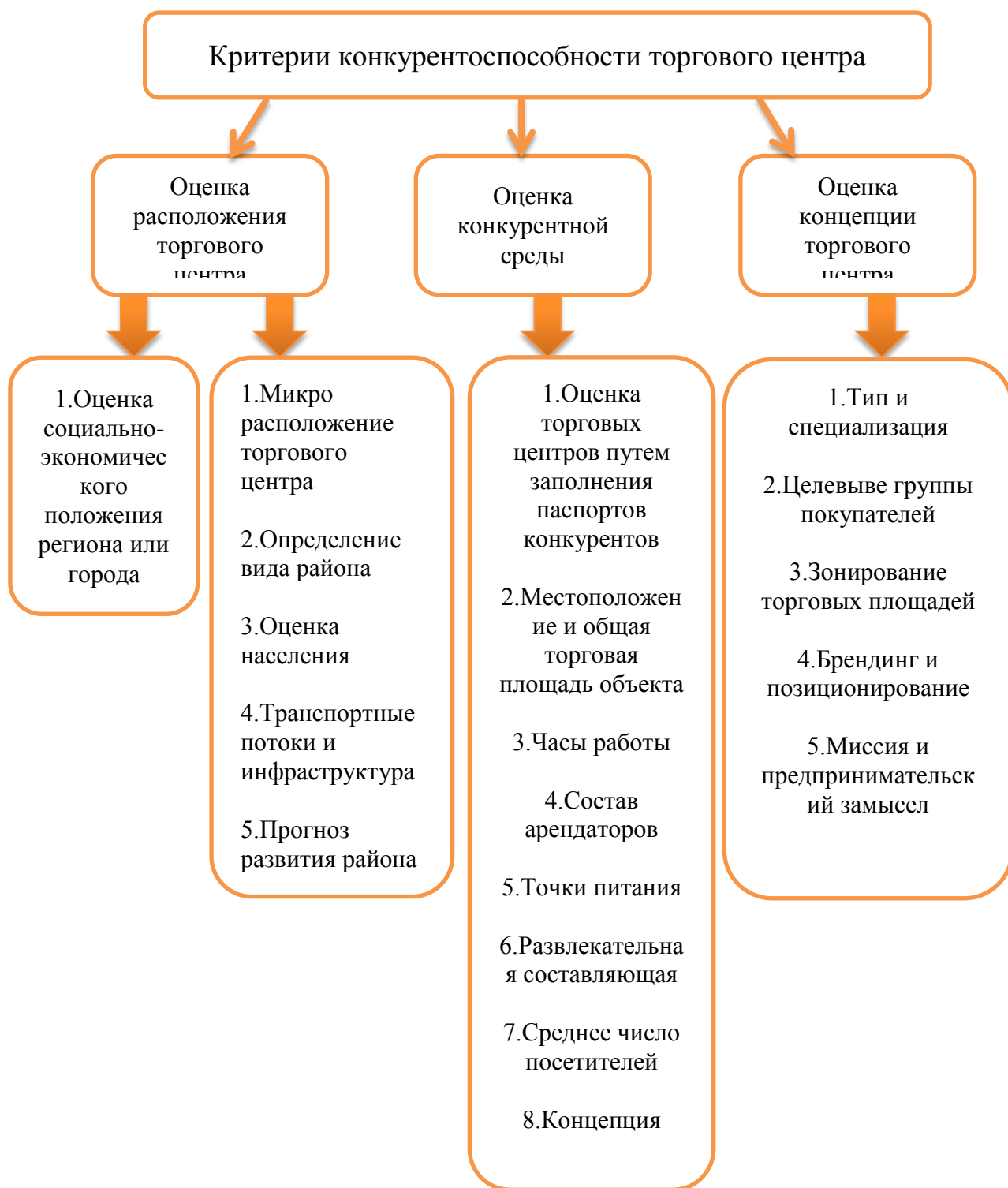


Рисунок 1 – Критерии конкурентоспособности торгового центра

Таким образом, в первой главе дипломной работы, мы выяснили, что при использовании подхода Майкла Портера в выборе стратегии, компаниям необходимо выбрать одну из трех предложенных стратегий: достижение лидерства в минимизации издержек, дифференциация продукции и

фокусирование. Так же, мы выявили, что торговые центры относятся к неценовой конкуренции, и благодаря применению компаниями направления Facility Management, в отношении торговых центров допустимо применять стратегию дифференциация, либо фокусирование. Так как, Facility Management представляет собой общий подход к управлению организацией. Исходя из этого, у торговых центров появляется возможность эффективно спланировать последовательность действий и минимизировать издержки компании. Для того, чтобы торговым центрам повысить свою конкурентоспособность, мы рассмотрели критерии конкурентоспособности, с помощью них руководители могут оценить конкурентоспособность своей организации на рынке. И, следовательно, выявив недостатки, предпринять какие-либо действия по улучшению торгового центра.

2 Исследование путей по повышению конкурентоспособностей

2.1 Организационно-экономическая характеристика «ТЦ Dommer»

«ТЦ Dommer» является одним из объектов организации ООО «УК Dommer». Организация ООО «УК «Dommer»» зарегистрирована 24 июня 2013 года по адресу 660012, г Красноярск, ул. Анатолия Гладкова, д. 22, стр. 14, оф. 18 [14].

Компания ООО «УК «Dommer»» осуществляет следующие виды деятельности (в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации):

- основной вид деятельности: предоставление посреднических услуг при купле-продаже нежилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;

- дополнительные виды деятельности:

1) аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом;

2) предоставление посреднических услуг по аренде нежилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;

3) управление эксплуатацией нежилого фонда за вознаграждение или на договорной основе;

4) подготовка к продаже собственного нежилого недвижимого имущества;

5) покупка и продажа собственных нежилых зданий и помещений;

6) покупка и продажа земельных участков;

7) предоставление консультационных услуг при купле-продаже нежилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе;

8) предоставление консультационных услуг по аренде нежилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе [14].

На сегодняшний день ООО «УК «Dommer»» владеет четырьмя объектами (таблица 2).

Таблица 2 – Характеристика объектов «УК Dommer»

Основной целью своей деятельности руководство «ТЦ Dommer» ставит получение чистой прибыли с ежегодным приростом не менее 7% [14].

Для достижения данной цели были поставлены следующие стратегические задачи:

- 1) расширение спектра предоставления дополнительных услуг;
- 2) выстраивание долгосрочных отношений с арендаторами;
- 3) использование своих конкурентных преимуществ [15].

При этом следует перечислить основные экономические показатели деятельности торгового центра по результатам её функционирования в 2016 году:

1. Рост чистой прибыли на 8,5% по сравнению с 2015 годом при одновременном увеличении выручки на 13%.
2. Снижение текучести кадров на 7%.
3. Увеличение доли контрактов, заключенных на условиях долгосрочной аренды, с 27% до 35%.
4. Увеличение рыночной доли среди компаний, работающих в области Facility Management, на 3,1%.
5. Увеличение клиентской базы на 27 компаний-потенциальных клиентов [16].

Для разработки проекта по повышению конкурентоспособности был выбран объект «ТЦ Dommer» по нескольким параметрам:

- помещение «ТЦ Dommer» по сравнению с другими объектами «УК «Dommer»» имеет наибольшую площадь;
- «ТЦ Dommer» имеет наибольший финансовый вклад среди всех объектов;
- концепция торгового центра представляет собой концептуальный подход управления организацией.

Торговый центр «Dommer» раньше специализировался на отделочно-строительных материалах. Спустя время, руководство торгового центра изменило концепцию, которая существует по сегодняшний день. Новый специализированный комплекс домашних решений «Dommer» открылся в мае 2014 года.

Концепция комплекса домашних решений «Dommer» – это торговый центр, специализирующийся на товарах для дома, дизайна, декора и интерьера. Якорный арендатор: магазин бытовой техники и электроники «МедиаМаркт». Арендаторы торговой галереи: салоны по продаже мягкой и корпусной мебели, светотехники, шторы и текстиль, отделочные декоративные материалы (обои, напольные покрытия, двери).

Целевой аудиторией комплекса домашних решений «ТЦ Dommer» являются мужчины и женщины с семейными ценностями, как правило, это семьи, вовлеченные в ремонт, либо обустройство собственного дома. Так же, это люди со средним и выше среднего уровнем дохода, заинтересованные в качественных товарах для своего интерьера. Возраст целевой аудитории составляет 25-64 года (ядро 30-45 лет). Здесь они могут найти индивидуальный подход к обслуживанию гостей торгового центра, все виды товаров и услуг для ремонта и декорирования квартиры и загородного дома[15].

Количество смены арендаторов в 2016 году составила 5 %. Внутри комплекса домашних решений «ТЦ Dommer» 40 интерьерных салонов, 10 шоурумов на прилегающей территории. Заполняемость территории торгового центра составляет 99,8%. «ТЦ Dommer» это торговый центр выходного дня. Средняя посещаемость комплекса 52 500 тысяч человек в месяц и 1 753 тысячи человек в день.

Далее рассмотрим организационную структуру «ТЦ Dommer» (рисунок 2).

Рисунок 2 – Схема организационной структуры «ТЦ Dommer»

Организационная структура компании имеет линейный вид. Это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления [14].

Функциональные обязанности сотрудников торгового центра:

– бухгалтер выполняет работу по ведению бухгалтерского учета, обязательств и хозяйственных операций торгового центра;

– главный инженер занимается поиском подрядчиков и заключением договоров на строительство; контролирует реализацию проекта, график работ и составляет смету финансирования;

– руководитель отдела недвижимости отвечает за коммерческое использование торгового центра. Занимается поиском новых арендаторов, сдает помещения под аренду, работает с действующими арендаторами, а также отвечает за маркетинговую и рекламную составляющую торгового центра;

– менеджер по аренде контролирует документооборот и выполнение договорных обязательств с действующими арендаторами;

– менеджер проекта занимается коммуникациями с подрядными организациями; Ведет бюджетирование и управленческий учет; а также отвечает за административно-офисные процессы;

– ведущий инженер по эксплуатации заведует договорами на предоставление коммунальных услуг, а также договорами основных услуг эксплуатации такими, как клининг, охрана, IT и телефония, строительномонтажные работы и электрика. В обязанности данного сотрудника входит планирование и проведение технического обслуживания и ремонта торгового центра;

– инженер по эксплуатации занимается обеспечением технической эксплуатации торгового центра, то есть обеспечение пожарной и электрической безопасности, а также взаимодействует с обслуживающими компаниями;

- техник отвечает за техническое обслуживание торгового центра;
- юрист занимается юридическим обслуживанием по общим вопросам торгового центра и выполняет юридическое сопровождение сделок с недвижимостью.

Штатное расписание «ТЦ Dommer» представлен в приложении Б. Штатное расписание – это организационно-распорядительный документ, отражающий структуру организации, в котором содержится перечень должностей с указанием их количества, размеров окладов и различных премий и надбавок, которые существуют в данной организации по отношению к той или иной должности.

Далее предлагаем рассмотреть изменение основных финансово-экономических показателей деятельности «ТЦ Dommer» с момента её выхода на рынок (таблица 3).

Таблица 3 – Динамика основных показателей деятельности «ТЦ Dommer» [16]

В анализе финансовых показателей наблюдается положительная динамика выплат долгосрочных обязательств, что указывает на высокий уровень платежеспособности торгового центра. Кроме того, следует обратить внимание на то, что «ТЦ Dommer» предпочитает развиваться за счет краткосрочных заемных средств, о чем так же свидетельствует динамика показателей.

Проанализировав анализ финансово-экономических показателей, мы можем характеризовать финансовое состояние «ТЦ Dommer», как абсолютно устойчивое. И несмотря на то, что организационная структура «ТЦ Dommer» одна из простейших организационных структур управления, она обеспечивает функционирование технического и коммерческого Facility Management.

2.2 Анализ рынка по модели «Пять сил Портера»

В данном разделе дипломной работы, мы анализируем конкуренцию и конкурентоспособность торгового центра Dommer, с помощью инструмента «Пять сил Портера».

Анализ действующих конкурентов.

Проанализировав рынок, мы выделили 4 торговых центра, которые являются основными конкурентами «ТЦ Dommer». Такими торговыми центрами являются:

1. Торговый комплекс «Атмосфера дома».
2. Торговый комплекс «Командор».
3. Мебельный торговый комплекс «Континент».
4. Торгово-выставочный комплекс «Республика».

Разработав 5 групп критерий оценки конкурентоспособности, мы провели интервью (опрос) среди потенциальных посетителей торговых центров города Красноярска, где мы спрашивали о степени важности того или иного критерия лично для него или его семьи.

В каждом торговом центре мы опрашивали целевую аудиторию семейных людей в возрасте от 25 до 50 лет. В результате в опросе поучаствовало 250 человек.

Каждый критерий оценивается по пятибалльной шкале, где «5» - наилучший показатель. Полученные результаты (таблица 4) обрабатывались методом первичной обработки.

Таблица 4 – Результаты проведенного опроса

№	Группы критерий	Вес оценки
1	Ассортимент товаров в Торговом центре	0,45
2	Местоположение Торгового центра	0,20
3	Стоимость товаров в Торговом центре	0,15
4	Специализированные сервисы для покупателей	0,10
5	Инфраструктура Торгового центра	0,10

Далее на рисунке 3 рассмотрим распределение ответов опрошенных по выделенным группам критериев.

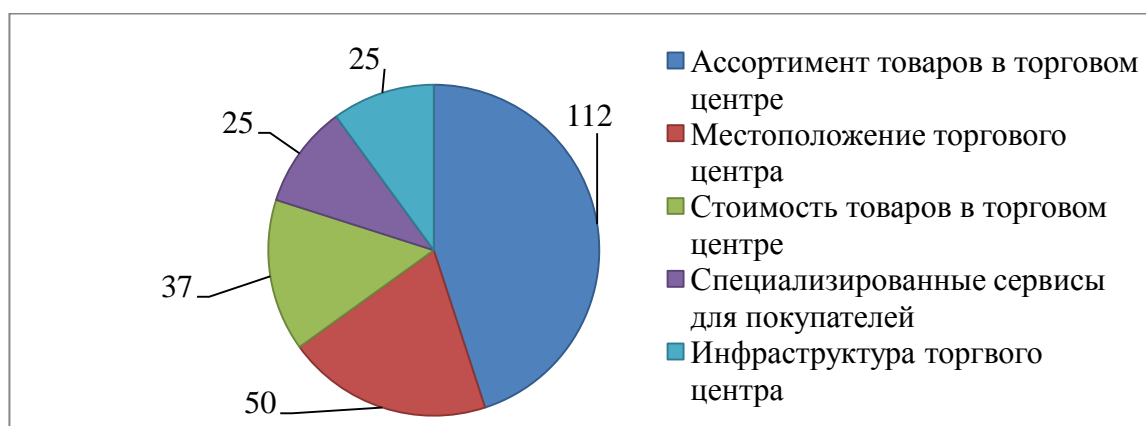


Рисунок 3 – Распределение ответов опрошенных по выделенным группам критериев

Таким образом, по результатам опроса можно сделать следующие выводы:

1. Критерий «Ассортимент товара». оценивается широта выбора товаров, объединенных по какому-либо признаку и удовлетворяющие потребности человека. 112 человек опрошенных, критерию ассортимент товара в торговом центре, поставили максимальную оценку. Это значит, что количество видов, разновидностей и наименований товаров для потребителя играет существенную, а то и главную роль при выборе торгового центра.

2. Критерий «Местоположение». Оценивается географическое положение торгового центра. 50 человек опрошенных, критерию местоположение торгового центра, поставили оценку 4. Это означает, что данный критерий для посетителей торгового центра важен, но в меньшей степени, чем ассортимент товара.

3. Критерий «Стоимость товара». Оценивается ценовая категория товаров. 37 человек участвующих в опросе, критерию стоимость товара в торговом центре, поставили оценку 3.

То есть при выборе торгового центра, для опрошенных респондентов, данный критерий не является значимым.

4. Критерий «Специализированные сервисы для покупателей». Оценивается наличие консультантов, для помощи по дизайну помещения или в выборе товара, а также существуют ли в торговом центре дисконтные системы.

5. Критерий «Инфраструктура» подразумевает под собой, комфортность пребывания в торговом центре от светлого помещения с чистым воздухом до мест, где можно отдохнуть и покушать.

Оставшиеся 50 человек, критериям сервисы для покупателей и инфраструктура, поставили самую низкую оценку. Таким образом, мы делаем вывод о том, что посетитель этим критериям уделяет минимальное внимание находясь в торговом центре.

С помощью критериев конкурентоспособности, мы составили паспорта торговых центров в городе Красноярске.

«Торговый центр Dommer»

1. Торговый Центр расположен в Советском районе г. Красноярска. Советский район – современный густонаселенный спальный район города. Район связан современными транспортными развязками города. Торговый Центр расположен внутри современного торгового кластера города. Торговый кластер формирует ТРЦ «Планета», гипермаркет строительных материалов «ЛеруаМерлен» (общая площадь 125 тыс. кв.м), Торговый центр «Доммер» (11, 4 тыс кв.м), гипермаркет «Лента» (7 тыс.кв.м), дилерские центры Volkswagen и Skoda, BMW, Sreet Retail.

2. Часы работы ТЦ каждый день с 10.00 до 22.00.

3. Общая площадь торгового центра 11 435,5 кв. метров.

Арендопригодная площадь торгового центра составляет 8871,6 кв. метров. В торговом центре 29 арендаторов, где якорным арендатором является Media markt

4. Точки питания в торговом центре присутствует.

5. Развлекательной составляющей в торговом комплексе нет.

6. Плановая посещаемость торгового центра 5000 чел/день.

7. Концепция «ТЦ Dommer» – это торговый центр, специализирующийся на товарах для дома, дизайна, декора и интерьера. Арендаторы торговой галереи: салоны по продаже мягкой и корпусной мебели, светотехники, шторы и текстиль, отделочные декоративные материалы (обои, напольные покрытия, двери). Целевой аудиторией «ТЦ Dommer» являются мужчины и женщины с семейными ценностями, как правило, это семьи, вовлеченные в ремонт, либо обустройство собственного дома. Так же, это люди со средним и выше среднего уровнем дохода, заинтересованные в качественных товарах для своего интерьера. Возраст целевой аудитории составляет 25-64 года (ядро 30-45 лет). Здесь они могут найти индивидуальный подход к обслуживанию гостей торгового центра, все виды товаров и услуг для ремонта и декорирования квартиры и загородного дома. В торговом центре предоставляются профессиональные консультации гостям со стороны персонала интерьерных салонов. Существует программы лояльности для покупателей. А также бесплатные консультации дизайнеров для всех желающих покупателей.

8. Бесплатная наземная парковка 360 мест [14].

«Торговый комплекс Атмосфера дома»

1. Торговый Центр располагается на правом берегу г. Красноярска, на объездной дороге, на площадях бывшего завода.

Правый берег города позиционируется, как промышленная часть города. Это старая часть города. Основные жители этой части города – бывшие сотрудники заводов, эмигранты из бывших республик СССР. Уровень дохода жителей данной части города ниже среднего.

2. Часы работы Торгового центра каждый день с 10.00 до 20.00.

3. Общая площадь торговых площадей ТК «Атмосфера Дома» составит более 43 000 кв. метров. В торговом центре 114 арендаторов, где якорные арендаторы являются гипермаркет Аллея, магазин одежды и обуви Планета, Techno Point и гипермаркет мебели Руммикс.

4. Точки питания в торговом центре присутствует.

5. Присутствует развлекательная площадка для детей.

6. Посещаемость торгового центра составляет 420 тыс. человек в месяц

7. Определенной концепции торговый центр не имеет. Торговый центр разделен на торговые зоны, соответствующие разным товарным категориям, что способствует органичному движению покупателя к нужному ему товару.

8. Вместительная парковка на 1500 машиномест [15].

«Торговый комплекс Командор»

1. Торговый Центр расположен в Советском районе г. Красноярска. Советский район – современный густонаселенный спальный район города. Район связан современными транспортными развязками города.

2. Часы работы Торгового центра каждый день с 10.00 до 20.00.

3. Мебельный мегаполис площадью 20 тыс. кв. метров. В торговом центре 66 арендаторов, где якорный арендатор продуктовый гипермаркет, гипермаркет спортивной одежды и обуви Adidas и Reebok, гипермаркет мебели.

4. Точки питания в торговом центре присутствует.

5. Развлекательной составляющей в этом торговом центре не предусмотрено.

6. Посещаемость (данные о торговом центре не известны).

7. Определенной концепции торговый центр не имеет. Торговый центр разделен на торговые зоны, соответствующие разным товарным категориям, что способствует органичному движению покупателя к нужному ему товару.

8. Наземная бесплатная парковка 200 машиномест [16].

«Мебельный торговый центр Континент».

1. Торговый Центр расположен в Советском районе г. Красноярска. Советский район – современный густонаселенный спальный район города. Район связан современными транспортными развязками города.

2. Часы работы Торгового центра каждый день с 10.00 до 20.00.

3. Мебельный торговый центр с площадью 20 000 кв. метров. В торговом центре 87 арендаторов.

4. Точки питания в торговом центре присутствует.

5. Развлекательная составляющая у торгового центра отсутствует.

6. Плановая посещаемость торгового центра 1500 тыс. человек в день.
7. Концепция у торгового центра отсутствует.
8. Наземная бесплатная парковка 50 машиномест «Торгово-выставочный центр Республика».

1. Торговый Центр располагается на правом берегу г. Красноярска, на объездной дороге, на площадях бывшего завода. Правый берег города позиционируется, как промышленная часть города. Это старая часть города. Основные жители этой части города – бывшие сотрудники заводов, эмигранты из бывших республик СССР. Уровень доходов жителей данной части города ниже среднего.

2. Часы работы Торгового центра каждый день с 10.00 до 20.00.

3. Торговый центр с площадью 28 000 кв. метров. В торговом центре 72 арендатора.

4. Точки питания в торговом центре присутствует.

5. Развлекательная составляющая не предусмотрена в торговом центре.

6. Плановая посещаемость торгового центра 1500 тыс. чел в день.

7. Концепция у торгового центра отсутствует.

8. Наземная бесплатная парковка 500 м/м [17].

Благодаря разработанным 5 группам критерий оценки конкурентоспособности, экспертный состав дал оценку торговым центрам. Оценка торговых центров представлена в приложении В.

В свою очередь, эти критерии делятся на два направления Facility Management:

- техническое управление, туда входят критерии такие, как ассортимент товара, местоположение и инфраструктура (качество внутренней отделки, климат торгового центра, навигация на парковке и внутри торгового центра, парковка, комфортность перемещения внутри торгового центра, режим работы, детская зона, зона фуд-корта, зона отдыха для посетителей);

- коммерческое управление, туда попали критерии связанные со стоимостью товаров в торговом центре, специализированные сервисы для

покупателей (единая дисконтная система торгового центра, консультации дизайнеров, служба доставки, сборки и установки товаров, наличие официального сайта, наличие интернет-магазина, готовые дизайн-решения и собственное производство товаров).

Таблица 5 – Сводная таблица результатов оценок экспертов по всем торговым центрам

На основе экспертных оценок, можно сделать вывод о том, что по оцениваемым группам критерий, конкурентами для торгового центра «Dommer» являются «ТК Атмосфера дома» и ТК Командор.

«ТЦ Dommer» по сравнению с другими действующими конкурентами лидирует по критериям местоположение и инфраструктура.

Слабой стороной «ТЦ Dommer» является представленный ассортимент. Значимость данного критерия оказалось велика для покупателей.

Анализ товаров-заменителей

В качестве товара заменителя для торговых центров в современной действительности является Интернет Торговля.

Интернет-торговля в России развивается быстрыми темпами, стремительно увеличивается и число интернет-магазинов. По данным исследователей доля Интернет-торговли увеличивается на 25-30% ежегодно.

В структуре интернет-торговли (рисунок 4) преобладают операции с потребительской электроникой и техникой (42%), одеждой и обувью (13%) и автозапчастями (10%). Товары для дома и мебель находятся на четверном месте. Ее доля составляет 6% [22].

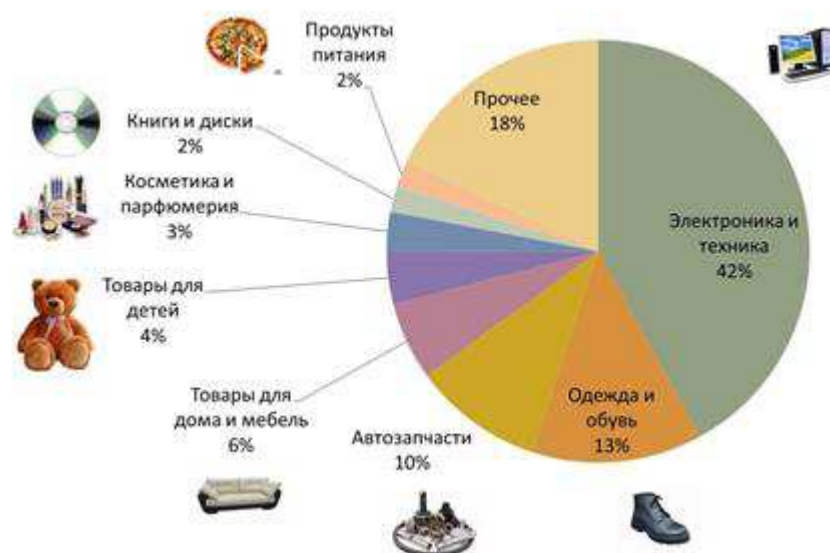


Рисунок 4 – Товарная структура интернет торговли в России

За последние два года количество поисковых запросов о мебельных магазинах как таковых выросло вдвое, в то время как интернет-магазинами мебели стали интересоваться в 2,7 раза чаще. Точно так же до двух раз выросло число запросов по отдельным товарным категориям (наивысшие показатели – у диванов, детской мебели и мебели из массива), а вот рост «мебельных» запросов со словом «купить» составил 2,9-3,6 раза [22]. Интернет-магазины могут уже сейчас существенно увеличить свои продажи в регионах за счет оптимизации доставки.

Главным плюсом торговли в Сети для продавца мебели является минимизация затрат на аренде дорогостоящих торговых площадей и минимизация затрат на большое количество профессионального дорогостоящего персонала. Очевидно, что при одинаковом объеме вложений в организацию качественного интернет-магазина и реальной торговой площадки, отдача от Интернета будет выше, учитывая сегодняшние тенденции Интернет Торговли.

Главным плюсом покупок в Сети для потребителя мебели и товаров для дома является возможность изучить и сопоставить множество предложений от разных поставщиков (в совокупности с отзывами на эту продукцию других клиентов) не выходя из дома. Решение о покупке зреет в спокойной обстановке,

потребитель боится себя от скоропалительных, импульсивных поступков. Тонкий психологический момент: ощущение свободы выбора и отсутствие всякого давления со стороны продавца-консультанта, к которому клиент обратится только с конкретными вопросами, желая укрепиться в уже, на самом деле, принятом решении о покупке.

Анализ новых игроков рынка

В настоящий момент в г. Красноярске не планирует открытие новых торгово-выставочных центров, специализирующихся на товарах для дома, дизайна, декора интерьера, которые бы качественно отличались от действующих.

В январе 2016 года торговая сеть по продаже мебели и товаров для дома ИКЕА выкупило право аренды участка под строительство торгово-развлекательного центра в г. Красноярске. ИКЕА должна открыться в Красноярске в течение 7 ближайших лет. Именно на такой срок, пока, взята земля в аренду.

Паспорт торговой сети по продаже мебели и товаров для дома ИКЕА.

1. Торговая сеть по продаже мебели и товаров для дома ИКЕА расположен в Советском районе г. Красноярска. Советский район – современный густонаселенный спальный район города. Район связан современными транспортными развязками города.

2. Часы работы - с 10.00 до 23.00ю

3. Общая площадь ИКЕА 44 000 кв. метров.

4. Точки питания в ИКЕА – данная информация отсутствует.

5. Развлекательной составляющей в ИКЕА – данная информация отсутствует.

6. Плановая посещаемость ИКЕА – данная информация отсутствует.

7. Концепция ИКЕА. Магазин размещен с учетом всех требований по комфортному перемещению. Концепция магазина предусматривает готовые интерьерные решения, в зале работают консультанты, на сайте есть сервис, по проектированию обстановки в квартире. Магазин предлагает широкий ассортимент удобных и функциональных товаров для обустройства дома по

таким низким ценам, чтобы как можно больше людей имели возможность их купить. Кроме разобранной мебели в магазине продаются цветы в горшках, рамки для фотографий, посуда, свечи, люстры, шторы, постельное белье и детские игрушки. Магазин продает практичные, высококачественные, красивые и экологичные товары по низким ценам, что бы они были доступны большинству.

8. Бесплатная наземная парковка 1700 м/м .

Таблица 6 – Сравнительный анализ торговых центров г. Красноярска и Магазин ИКЕА

Отсюда, мы делаем вывод, что несомненно, магазина ИКЕА имеет явные преимущества перед торговыми центрами г. Красноярска и, следовательно, выход магазина ИКЕА на рынок г. Красноярска и Красноярского края повлечёт за собой изменения как среди производителей и продавцов мебели, так и среди торговых центров.

Анализ потребителей рынка

Так как торговые центры, благодаря своей бизнес модели, не работают напрямую с покупателями. Торговые центры имеют две группы потребителей.

Первая группа, это арендаторы, которые приносят основную прибыль руководству торгового центра. Арендаторами являются компании, которые заключили договор аренды с собственником имущества и получили во временное пользование площадь на территории торгового центра.

Вторая группа, это конечные потребители торгового центра, которые стали предметом нашего исследования.

Традиционно основными критериями выбора торгового центра для потребителя являются:

- широкий выбор ассортимента, представленный в Торговом Центре. Потребитель отдает предпочтение торговым центрам в связи с тем, что стремиться потреблять все в одном месте;

- местоположение Торгового Центра;
- стоимость товаров, представленных в Торговом Центре;
- инфраструктура Торгового Центра, что подразумевает удобство и безопасность при посещении Торгового Центра (покупатели ценят удобную парковку, возможность спокойно оставить детей в детской комнате, гарантированную безопасность и сохранность их личных вещей, специальные устройства для лиц с ограниченной подвижностью, чистоту, комфорт перемещения и климат внутри Торгового Центра.

Современные тенденции потребителей в выборе торгового центра— это желание превратить поход в магазин в мероприятие, связанное с общением и развлечением. Потребление уходит на второй план. Искушенному покупателю требуется возможность объединения разных видов деятельности во время посещения магазина. Обязательно присутствие развлекательной составляющей – кинотеатра, аттракционов, игровых заведений и т.п. Торговые центры, где можно посмотреть спектакль или выставку, поучаствовать в соревновании, имеют преимущество и «задерживают» посетителей внутри на более длительное время [19].

Для современного потребителя необходим магазин - специалист, консультант по товарам. Чем сложнее товар, тем больше вопросов возникает у покупателя при его выборе. Далеко не все потребители знают, как правильно использовать товар. Консультации могут осуществляться как в устной, так и визуальной форме. Такой магазин может обладать значительной притягательной силой: одна часть посетителей считает, что вовсе не обязательно там покупать, но съездить за бесплатной консультацией стоит. Другая часть придерживается мнения, что специалисты продают наиболее качественные и надежные вещи [19].

Угрозой для торговых центров является изменение потребительских предпочтений в сторону Интернет продаж. Данная тенденция была проанализирована в предыдущем разделе.

Анализ поставщиков рынка

Основными поставщиками являются компании, обеспечивающие обслуживание здания торгового центра:

1. Обслуживание и ремонт инженерных систем здания (кондиционеры, вентиляция, электрооборудование, пожарная сигнализация, узлы учета тепла и пр.).

2. Уборка здания и прилегающей территории, в т. ч. вывоз мусора и снега, дератизация.

3. Охрана здания.

4. Благоустройство территории (обрезка деревьев, ремонт асфальта, брусчатки, уличное освещение и пр.).

5. Коммунальные услуги (электроэнергия, теплоснабжение, водоснабжение).

Но есть еще и другие поставщики, с которыми работает торговый центр, они связаны с продвижением, развитием торгового центра – компании, оказывающие маркетинговые и рекламные услуги.

Итоговые результаты анализа конкурентной среды «ТЦ Dommer» (таблица 5) сделаны с помощью SWOT матрицы и представлены в приложении Д.

Таким образом, во второй главе дипломной работы, мы ознакомились с деятельностью, которую осуществляет ООО «УК Dommer», один из объектов, которого является торговый центр Dommer. Целевая аудитория торгового центра, это семейные люди, со средним и выше среднего доходом. Целью торгового центра, является получение чистой прибыли с ежегодным приростом не менее 7%.

«ТЦ Dommer» придерживается неценовой конкуренции и работает со стратегией фокусирование на дифференциации. А также использует одну из простейших организационных структур управления организацией. Которая обеспечивает функционирование технического и коммерческого Facility management. Также в этой главе, мы изучили концепцию торгового центра, который специализируется на товарах для дома, дизайна, декора и интерьера.

Проанализировав анализ финансово-экономических показателей «ТЦ Dommer», мы характеризуем финансовое состояние компании, как абсолютно устойчивое.

На основе предыдущего анализа конкурентной среды, сделанного с помощью SWOT-матрицы, определены сильные и слабые стороны, которые позволили нам выявить проблемы «ТЦ Dommer». Проблемами торгового центра являются:

1. Отсутствие технической возможности расширения площади торгового центра «Dommer».
2. Узкий ассортимент представленной продукции в торговом центре.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях кризиса в экономике высокую значимость приобрела проблема поддержания высокого уровня конкурентоспособности, потому что здоровая конкуренция – это одна из основных движущих сил развития экономики и человечества в целом. Большинство компаний, делающих первые шаги в текущих условиях функционирования рынка, не умеют и не знают, как правильно вести конкурентную борьбу. В результате именно поэтому рассмотрение проблемы в разработке стратегического развития заслуживает особого внимания.

В нашей работе стояла цель в разработке проекта по повышению конкурентоспособности «ТЦ Dommer».

Задачи стояли в том, чтобы:

1. Изучить теоретических и методических основ по повышению конкурентоспособности.
2. Провести анализ путей по повышению конкурентоспособности.
3. Разработать проект по повышению конкурентоспособности «ТЦ Dommer».

Первая задача была решена в первой главе дипломной работы. Мы выяснили, что любая компания может выбрать одну из трех стратегий: достижение лидерства в минимизации издержек, дифференциация продукции и фокусирование. Последняя, в свою очередь, включает в себя два подвида – минимизацию издержек и дифференциацию. По мнению М. Портера, эти стратегии – в наивысшей степени жизнеспособных подхода противостояния конкурентным силам, причем сам М. Портер предостерегает всех руководителей компаний, что лучше применять только один из этих подходов [7].

Так же, мы определили, что торговые центры относятся к неценовой конкуренции, и благодаря применению компаниями направления Facility Management, в отношении торговых центров, допустимо применять стратегию дифференциация, либо фокусирование. Так как, Facility Management

представляет собой общий подход к управлению организацией. Исходя из этого, у торговых центров появляется возможность эффективно спланировать последовательность действий и минимизировать издержки компании. Для того, чтобы торговым центрам повысить свою конкурентоспособность, мы рассмотрели критерии конкурентоспособности, с помощью, которых руководители могут оценить конкурентоспособность своей организации на рынке. И, следовательно, выявив недостатки, предпринять какие-либо действия по улучшению торгового центра.

Вторая задача была решена во второй главе дипломной работы. В этой главе, мы изучили компанию ТЦ «Dommer» и выяснили в чем заключается концепция данного торгового центра. Концепция комплекса домашних решений «Dommer» – это торговый центр, который специализируется на товарах для дома, дизайна, декора и интерьера. Якорный арендатор: магазин бытовой техники и электроники «МедиаМаркт».

Целевой аудиторией комплекса домашних решений «ТЦ Dommer» являются мужчины и женщины, вовлеченные в ремонт, либо обустройство собственного дома, со средним и выше среднего уровнем дохода.

Так же, анализируя внешнюю среду, мы определили, что главным товаром заменителем для торговых центров в современной действительности является Интернет Торговля.

Благодаря проведенной экспертной оценки действующих конкурентов, сделали вывод о том, что «ТЦ Dommer» лидирует по критериям местоположение, специализированный сервис и инфраструктура. Слабой стороной «ТЦ Dommer» является представленный ассортимент.

На основе того, что в январе 2016 года торговая сеть по продаже мебели и товаров для дома ИКЕА выкупило право аренды участка под строительство торгово-развлекательного центра в г. Красноярске. Мы сделали сравнительный анализ торговых центров г. Красноярска и магазина ИКЕА и пришли к выводу, что магазина ИКЕА имеет явные преимущества перед торговыми центрами г. Красноярска и, следовательно, выход магазина ИКЕА на рынок г. Красноярска и

Красноярского края повлечёт за собой изменения, как среди производителей и продавцов мебели, так и среди торговых центров.

В данной главе применив SWOT-матрицу, мы выявили выигрышные стороны компании, которые необходимо развивать, для поддержания высокого уровня конкурентоспособности на рынке.

И наконец, в третьей главе, мы решили третью задачу. В ней был разработан проект для ТЦ Dommer, который позволит решить проблемы торгового центра и повысить конкурентоспособность торгового центра в г. Красноярске.

В заключении, хотелось бы подчеркнуть, что торговый центр Dommer не конкурирует на прямую с торговой сетью по продаже мебели и товаров для дома ИКЕА. Магазин ИКЕА славится не только своей низкой ценой и качеством продукции, но также, он осуществляет для потребителя высококачественный специализированный сервис.

Главной целью ТЦ, предоставить высокий уровень специализированного сервиса для покупателей, что бы, когда на рынке появился новый игрок, с явными преимуществами, со своим специализированным сервисом, для жителей г. Красноярска такой сервис не был новшеством и не удивили их, а чтобы потребители знали, что такой сервис они получают и в ТЦ Dommer. Высокий специализированный сервис торговый центр сможет осуществлять, благодаря реализации предложенного проекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Пунгин, И. В., Пунгина, В. С. Инновационный подход к изучению конкурентоспособности продукции, отрасли, региона / И. В. Пунгин, В. С. Пунгина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 3. – с.90-93.
2. Агапцов, С. А., Ломовцева, О. А., Мордвинцев, А. И. Конкурентоспособность предпринимательских структур : монография / С. А. Агапцов, О. А. Ломовцева, А. И. Мордвинцев. – Волгоград : ООО «Принт», 2011. – 217 с.
3. Литвин, А. В., Хазов, А. Н. FACILITY MANAGEMENT: теоретические основы и практический аспект / А. В. Литвин, А. Н. Хазов // Вестн. Удм. ун-та. Сер. Экономика, 2013. – №1. – С. 14-17.
4. Талонов, А. В. Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент) / А. В. Талонов. – Москва : ГУУ, 2014. – с. 59.
5. Портер, Е. Майкл. Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2015. – 454 с.
6. Стратегический менеджмент : учебное пособие для студентов вузов / А. И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов [и др.]. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 303 с.
7. Стратегический менеджмент : учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко [и др.]. – 2-е изд., стер. – Москва : КНОРУС, 2014. – 496 с.
8. Захаров, А. Н., Зокин, А. А. Конкурентоспособность предприятия : сущность, методы оценки и механизмы увеличения / А. Н. Захаров, А. А. Зокин // Бизнес и банки. — 2013. — № 1–2. – с. 59-62
9. Катъкало, В. С. Эволюция теории стратегического управления / В. С. Катъкало. – 2-е изд. – Москва : Экономистъ, 2012. – 548 с.
10. "ГОСТ Р 51303-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения" (утв. Приказом Росстандарта от 28.08.2013 N 582-ст) (ред. от 29.03.2016).

11. Власова, М. Л. Создание торгово-развлекательных центров в России : практический подход / М. Л. Власова. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 368 с.
12. Гилберт, Д. Управление розничным маркетингом / Д. Гилберт. – Москва : Инфра-М., 2015. – 572 с.
13. Домнин М. Идентичность бренда – ключевое понятие бренд-менеджмента / М. Домнин // Бренд-менеджмент. – 2012. – № 05 (48). – с. 47-51.
14. Устав ООО «УК «Dommer»». – Красноярск, 2013. – 15 с.
15. Официальный сайт Комплекса домашних решений. Режим доступа URL: <http://доммер.рф/>
16. Бухгалтерская отчетность ООО «УК «Dommer»» за период 2013-2015 гг.
17. Официальный сайт Торгового комплекса Атмосфера дома. Режим доступа URL: <http://atmo-dom.com/>
18. Официальный сайт Мебельного мегаполиса Командор. Режим доступа URL: <http://www.komandor-mebel.com/>
19. Официальный сайт Торгово-выставочного комплекса Республика. Режим доступа URL: <http://www.rpbc.ru/>
20. Официальный сайт журнала С.Р.Е. Режим доступа: URL: <http://new.cre.ru/journal>
21. Официальный сайт компании КАСТОМ. Режим доступа URL: <http://www.kastomgroup.ru/>
22. Официальный сайт информационно-аналитического сетевого издания «ПРОВЭД». Режим доступа URL: <http://провэд.рф/>
23. Меняев, М.Ф. Управление проектами. MSProject : учебное пособие по специальности «Менеджмент организации»/ М.Ф. Меняев. – М.: Омега-Л, 2015. – 276 с.
24. Азоев, Г. П. Конкуренция : анализ, стратегия и практика / Г.П. Азоев. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 2013. – 31 с.

25. Алиев, З. Конкурентоспособность в эпоху глобализации / З. Алиев // Власть. – 2011. – №2. – С. 34-37.
26. Багиев, Г. Л., Тарасевич, В. М. Маркетинг : учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. – 3-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 189 с.
27. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование : информация, анализ, прогноз / И. К. Беляевский. – Москва : Финансы и статистика, 2013. – 278 с.
28. Богомолова, И. Повышение конкурентоспособности бренда / И. Богомолова, З. Гаврилова // Маркетинг. – 2011. – №4. – С. 69-78.
29. Бородин, К. Г. Оценка конкурентоспособности продукции в условиях современной торговли / К. Г. Бородин // Проблемы прогнозирования. – 2016. – №3. – С. 84-95.
30. Бойдейл, Т. Как улучшить управление организацией : пособие для руководителей / Т. Бойдейл. – Москва : АО «ИНФРА - М» - АОЗТ «Премьер», 2015. – 204 с.
31. Магомедов, Ш. Ш. Конкурентоспособность товаров : учебное пособие / Ш. Ш. Магомедов. – 2-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 494 с.
32. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность : экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 298 с.
33. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учебное пособие / А. Ю. Юданов. – 2-е изд., с испр. и доп. – Москва : Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; Изд-во «ГНОМ-ПРЕСС», 2011. – 378 с.
34. Лифиц, И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И. М. Лифиц. – Москва : Юрайт-М, 2015. – 224 с.
35. Фасхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 5-е изд., испр. и доп. – Москва : Дело, 2012. – 448 с.
36. Алексеев, А. А. Маркетинговые исследования рынка услуг : учебное пособие / А. А. Алексеев. – Санкт-Петербург : изд-во СпбГУЭФ, 2014. – 326 с.

37. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 2011. – 519 с.
38. Ассель, Г. Маркетинг: принципы и стратегии / Г. Ассель. – Москва : Экономика, 2015. – 578 с.
39. Брагин, Л. А. Торговое дело : экономика, маркетинг, организация / Л. А. Брагин. – Москва : ИНФРА - М, 2012. – 560 с.
40. Баранчев, В. П., Стижков, С. Г. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятия / В. П. Баранчев, С. Г. Стижков // Маркетинг. – 2014. – №33. – с. 42-50
41. Большой экономический словарь / под ред. Азримияна А. Н. – 4-е изд. – Москва : Институт новой экономики, 2014. – 1248 с.
42. Борисов, Е. Ф. Основы экономической теории / Е. Ф. Борисов. – Москва : Высшая школа, 2016. – 240 с.
43. Виноградова, С. Н. Коммерческая деятельность : учебное пособие / С. Н. Виноградова. – Москва : Высшая школа, 2012. – 176 с.
44. Виханский, О. С., Наумов, А. И. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – Москва : Гардарики, 2012. – 528 с.
45. Вигдорчик, Е. Пути повышения конкурентоспособности предприятий / Е. Вигдорчик, А. Нецадин, И. Липсиц [и др.] // Экономист. – 2013. – №11. – с. 15-18
46. Воронкова, А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия : диагностика и организация / А. Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во Восточноукраинского национального университета, 2017. – 315 с.
47. Еферин, В. П., Мотин, В. В. Оценка конкурентоспособности при маркетинговых исследованиях / В. П. Еферин, В. В. Мотин. – Москва : Домодедово, 2016. – 526 с.
48. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность : экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 312 с.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« _____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по повышению конкурентоспособности «ТЦ Dommer»

Научный
Руководитель



_____ доцент Т.Ю. Агеева

Выпускник



_____ О.В. Столярова

Красноярск 2017