Гравитационная модель торговли Рейли.

Условия, необходимые для того, чтобы магазин создавал собственный поток.

Оценка силы притяжения магазина.

Критерии оценки арендаторов торгового центра.

Глава 4
Сила притяжения магазина

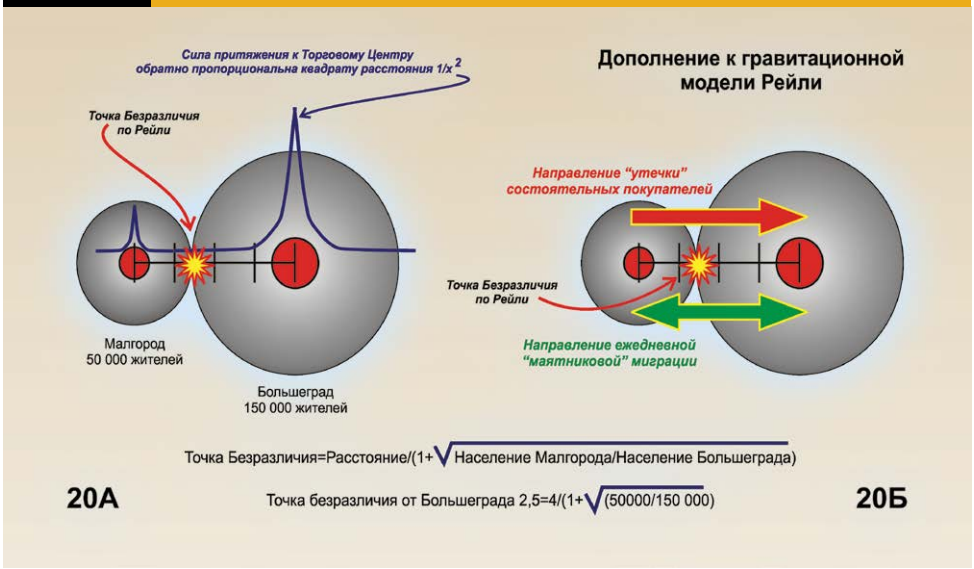
Силу притяжения магазина можно определить как способность создавать поток посетителей из ближней, средней или дальней торговых зон, заставить покупателей приходить или приезжать в магазин или торговый комплекс планово и делать это неоднократно. Количество посетителей с удаленных территорий характеризует успех концепции магазина и грамотное управление и маркетинг. Конфуций говорил о том, что «Хорошее управление – это когда довольны те, кто рядом, и приходят те, кто далеко». Объекты с неудачной концепцией и сомнительной с торговой точки зрения архитектурой, напротив, сталкиваются с сокращением области торговли, иногда от них «отворачиваются» даже жители ближайшего окружения. Особенно плачевными оказываются последствия для крупных форматов, которым для того, чтобы прокормить себя, нужен поток, и нужны обороты (вспомним «польский синдром» – ситуацию с гипермаркетами).

Притяжение розничного предприятия может определяться в масштабах микрорайона, района, города или региона. В 60-е годы XX века была выведена математическая зависимость силы притяжения от размера города или района и обоснована привлекательность большой торговой площади. Сейчас этот закон носит название «гравитационной модели Рейли» и широко используется в урбанистике – науке о создании и развитии городов. Эта мо-

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

дель справедлива для всех торговых сооружений, кроме формата «магазина у дома». Формула Рейли (см. рис. 20) обосновывает привлекательность крупного торгового района: более крупные города и районы содержат большее количество магазинов и поэтому притягивают покупателей с разных территорий. Там шире ассортимент, и время и деньги, потраченные на дорогу, оправдываются, если покупатель достиг поставленной цели. На рисунке 20А показаны два города: Большеград с населением 150 тысяч жителей, и Малгород, где проживает 50 тысяч человек. Расстояние между двумя городами – 4 км. С помощью формулы Рейли можно определить точку безразличия – место, из которой покупателям все равно, куда ехать за покупками – в Малгород или в Большеград. Она находится на расстоянии 2,5 км от Большеграда, и этот более крупный город будет притягивать покупателей с расстояния в полтора раза большего, чем Малгород. Если рассматривать соотношения городов по населению, можно заметить, что преимущества близкого расположения чрезвычайно устойчивы к внешнему воздействию.

Рис. 20 ГРАВИТАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ТОРГОВЛИ РЕЙЛИ



Модель Рейли очень удобна для изучения возможностей торговли в городских агломерациях, а также помогает понять взаимоотношения большого города и пригорода. Можно сказать, что она дает математическое обоснование нелояльности к магазинам покупателей-автомобилистов. Если человек садится на автомобиль, в зоне, ограниченной 10-15-минутной изохроной, оказываются более удаленные объекты. Перспективы выживания для магазинов небольшого города или района – это расположение со стороны потока въезжающих в город машин или ставка на нежелание покупателей тратить силы на дорогу. Например, покидать район будут реже, если на дороге в

крупный населенный пункт есть риск встретиться с серьезными пробками. В спальных районах и особенно в небольших городах, расположенных вокруг Москвы близко от МКАД, многие жители ездят в мегаполис ежедневно по работе, и нередко в выходные им не хочется повторять привычный утомительный путь. Отчасти этим можно объяснить успех сети «Утконос» в Зеленограде. У выезда из небольшого населенного пункта может находиться и «магазин выходного дня».

Развитие розницы в Большеграде стимулирует разогревает спрос и в Малгороде. Наиболее лёгкие на подъём и состоятельные покупатели устремляются за покупками в более крупный город. Можно наблюдать как бы струю вулканического извержения из Малгорода в Большеград, легко пробивающую условную границу точки безразличия модели Рейли. Соотношение численности населения, расстояние между городами, разница в привлекательности между магазинами и ТЦ Большеграда и Малгорода, развитие форм дистанционной торговли не только определит, насколько изменится торговый ландшафт городов, но, возможно, повлияет и на переезд жителей из малого города в большой. Модель Рейли косвенным образом обосновывает привлекательность большого размера торговой площади, но не учитывает маятниковые потоки и не оценивает проходящий поток (рис. 20Б). Развитие рынка приводит к более равномерной обеспеченности торговыми площадями на 1 жителя, и совокупная торговая площадь более крупного населенного пункта (или района) будет относиться к площадям в меньшем пункте примерно в той же пропорции, что и население. Многие проблемы с крупными торговыми объектами в США и в России возникли именно из-за того, что в качестве основного фактора привлекательности выдвигалась большая площадь.

Западные аналитики неоднократно пытались определить притягательную силу магазина более точно, выразив ее в виде математической зависимости от ряда показателей. Однако, эти формулы содержат слишком много условностей, допущений и субъективных факторов, а маркетинговые данные, использующиеся для расчета, быстро устаревают даже на относительно стабильных рынках. В такой быстро меняющейся среде, как российский розничный рынок, данные строгие математические зависимости практически нежизнеспособны.

В основе функционирования любого торгового центра лежит синергетический эффект: два плюс два равняется пять или даже все десять (см. рис. 21). Маленькие сами по себе магазины, объединившись под одной крышей, представляют собой совокупную торговую площадь, притягивающую большое количество покупателей с большой территории. Аналогичный подход может быть и при открытии нескольких магазинов и нескольких торговых комплексов на одной территории.

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

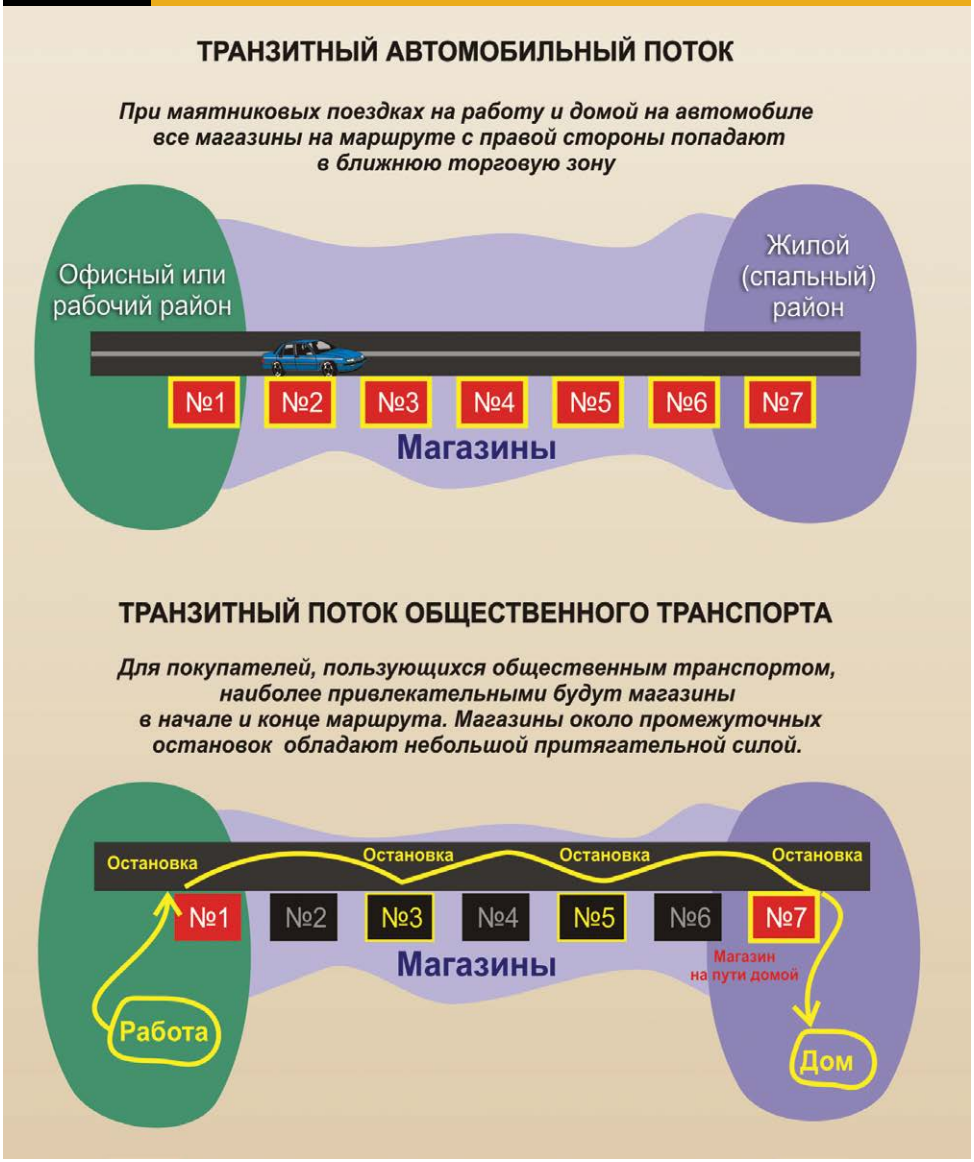
Рис. 21 ЭФФЕКТ СИНЕРГИИ

Преимущество открытия магазина в торговом центре, а не отдельно расположенного – это поток. Именно за поток, а вовсе не за определенное количество квадратных метров платят высокую цену небольшие арендаторы. Но этот поток может быть вовсе не гарантирован им. В главе 2 мы говорили о конкурентной разведке и возможности при создании концепции и проектировании торгового комплекса повлиять на планы конкурентов. Представим случай, что в городе с миллионным населением рядом, на расстоянии буквально двести метров друг от друга строятся два торговых центра по 5000 квадратных метров арендной площади каждый. Оба владельца знают о планах друг друга, но ориентируют фасады своих центров друг к другу спиной, устраивают отдельные парковки и открываются с приблизительно одинаковым составом арендаторов и распределением площадей: на первом этаже у каждого небольшой супермаркет, а на втором – «мелкая нарезка» арендаторов с товарами легкой промышленности. Составят ли два этих центра вместе совокупную торговую площадь в 10000 квадратных метров, станут ли местом совершения покупок уже не районного, а городского масштаба? Скорее всего, нет. Они так и останутся двумя торговыми центрами по 5000 м2 и будут конкурировать между собой. Договорившись о сотрудничестве и выбрав единую стратегию развития, можно было бы получать гораздо большую прибыль.

Притягательность магазина определяется с помощью нескольких показателей, которые мы приведем ниже. Изучение мнений покупателей, без сомнения, помогает, но не может служить единственным источником при принятии решения. Некоторые вопросы, заданные потребителям в ходе мар-

кетингового исследования, вообще оказываются бесполезными из-за неправильной формулировки. К ним относится вопрос «Вы бы поехали туда-то за таким-то товаром?» Ответ «Да» означает: «Да, если будет серьезный повод преодолеть расстояние и препятствия». Если место удаленное, и доступность плохая, это всегда означает, что покупателей надо привлекать. А для того, чтобы реклама действительно работала на привлечение, должна быть хорошая автомобильная доступность и удобная парковка. Поэтому ответ на вопрос «Поедут ли покупатели?» дает карта местности и конкурентные преимущества магазина. Правильно важно задать вопрос и о привлекательности

Рис. 22 ОТКЛОНЕНИЕ ПОТОКА



© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

ассортимента. Если в лоб спросить, какого товара не хватает на территории, покупатели, скорее всего, не ответят. Лучше сформулировать вопрос так: «Вспомните, что вы покупаете в других городах, за каким товаром вы ездили на дальние расстояния». Люди с высокой мобильностью могут более точно оценить слабые места в ассортименте магазина.

Магазин с большой притягательной силой может, подобно магниту, отклонить в свою сторону протекающий по улице поток пешеходов и/или автомобилистов. Но здесь играет роль еще и доступность. Плохая автомобильная доступность связана с пробками, положением магазина с левой стороны дороги, отсутствием разворотов или сложной схемой автомобильного движения. Привлечению покупателей, не имеющих автомобиля, из других районов, часто мешает плохая работа общественного транспорта. На рисунке 22 показана возможность отклонения транзитного потока покупателей-автомобилистов и людей, пользующихся автобусами, метро и другими видами общественного транспорта. Для автомобилиста практически любой магазин, расположенный с правой стороны на его пути с работы домой и имеющий нормальную парковку, попадает в ближнюю торговую зону – ведь время на дорогу до магазина одно и то же! Районный супермаркет или магазин «у дома» может даже не подозревать об угрозе со стороны удаленных конкурентов, рассматривая только тех, кто расположен поблизости.

Для покупателей, пользующихся общественным транспортом, наиболее привлекательными будут магазины в начале или конце регулярно совершаемого маршрута. Магазины около промежуточных остановок будут обладать небольшой притягательной силой, но все же имеют шанс выманить покупателя из автобуса или недр подземки, если продают мелкоразмерные и легкие товары, которые можно унести в кармане или сумке.

Для того, чтобы магазин мог создавать собственный поток, необходимо одно из основных условий (или, еще лучше, комбинация нескольких условий).

1. *Низкие цены.* Цены являлись и продолжают являться очень серьезным притягательным фактором, даже для состоятельных покупателей. Покупка товаров по выгодной цене – это и грамотное ведение хозяйства, и своеобразный спорт, где приз (товар) может быть сам по себе незначителен, главное – эмоции, которые приносит участие в таком соревновании. В домохозяйствах с высоким доходом большая часть продуктов питания для семьи может покупаться в магазине с низкими ценами. Сам хозяин или хозяйка, конечно, поедет в деликатесный супермаркет, но ведь основной объем закупок осуществляет не он, а родственники или прислуга. На территориях с низким доходом покупатели способны преодолеть значительное расстояние ради выигрыша в цене, даже пешком, с рюкзаком или тележкой.

2. *Широкий ассортимент.* Когда покупатель имеет возможность удовлетворить несколько различных потребностей в товарах и услугах в одном месте, он имеет серьезные основания отдать такому месту совершения покупок предпочтение перед другими и отправиться именно туда. Причем, различные потребности не обязательно могут удовлетворяться под одной крышей (в торговом центре) - это может быть и торговая улица. Даже отдельные магазины, расположенные по соседству, могут оказать влияние на силу притяжения друг друга.

3. *Глубокий ассортимент* в одной или нескольких товарных категориях. Покупатели предпочитают отправиться туда, где максимальный выбор, и они хотели бы ограничить поиски одним посещением. Тратить время стоит, если есть гарантия найти подходящий (по цене, модели, качеству) товар.

Как правило, и широкий ассортимент, и специализация подразумевают достаточно большую торговую площадь, на которой можно эффективно представить все товары. В торговле бытовой техникой у крупных российских сетей наблюдается отказ от работы на небольших площадях. Так поступила, например, сеть «М.Видео», закрыв маленькие магазины. Аналогичная тенденция наблюдается и в торговле строительными и отделочными материалами. Небольшие магазины вынуждены менять позиционирование и ассортимент, и существуют два основных направления их развития. Первое – это специализация на какой-либо товарной группе, часто с переходом к более дорогому и более уникальному товару и поставкам под заказ. Другое направление – шаг в сторону хозяйственных магазинов, похожих на советские «Тысяча мелочей» или «Все для дома», куда жители близстоящих домов могут заскочить за лампочкой, клеенкой или небольшой упаковкой алебастра. У вышеупомянутой бытовой техники тоже есть возможность работать в форматах «по дороге» и «у дома». Так, сеть “Harvey Norman”, имеющая магазины в Австралии и странах Юго-Восточной Азии, сохраняет тип магазина с небольшой площадью в отдельно стоящих магазинах и в торговых центрах – в таких точках представлены, главным образом, «расходники», аудио-видео и цифровая техника. Мебельные магазины формата «у дома» - это небольшие демо-залы с возможностью заказа по каталогам, например, шкафы-купе “Mister Doors” или диваны фабрики «8 марта».

Специалисты по экономике города считают, что размеры современных магазинов выросли по двум основным причинам. Во-первых, увеличилась скорость передвижения покупателя, стали менее значительными расходы на транспорт, а сам процесс перемещений стал более легким с ростом научно-технического прогресса. Во-вторых, процесс урбанизации привел к росту плотности городского населения, и в пределах ближней и средней торговых зон магазин получил большее количество покупателей.

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

4. *Наличие уникальных товаров, нечто особенное.* За уникальным товаром покупатель способен поехать далеко, в другой район, город или даже в другую страну. В этом случае он подобен коллекционеру. Успешные торговые центры США придают особое значение уникальным арендаторам, ведется их направленный поиск, и им оказывается всяческая поддержка в виде низкой арендной платы и других условий. В России одна из основных причин сокращения области торговли торговых центров – именно отсутствие уникальности, представленность одних и тех же марок. Такая ситуация возможна в мощной торговой зоне, межрегионального и даже международного значения, когда посетитель физически не сможет посетить все торговые центры и ограничится несколькими. Например, в Сингапуре более 140 торговых центров, и большая часть из них сосредоточена в одной части города. Но даже если во многих торговых центрах Сингапура присутствуют те же марки, у каждого центра есть уникальная особенность, исключительные товары или услуги. Московские «Мега-1» и «Мега-2» используют сетевые преимущества и в то же время сохраняют индивидуальность. Некоторые же российские центры похожи не только по составу арендаторов, но и по архитектуре…

Отсутствие уникальности приводит к тому, что якорный арендатор торгового центра не создает необходимый поток, не питает центр своей притягательной силой. «Якорь вовсе не значит магнит» - с такой ситуацией столкнулись владельцы некоторых торговых комплексов. У сети «Пятерочка» существовал проект «магистраль», когда планировалось размещать магазины в торговых центрах, расположенных в местах с очень интенсивным транзитным автомобильным потоком. Поток-то есть, да проходит он «мимо носа», поскольку «Пятерочка» в торговом центре точно такого же формата, как и везде. А «Пятерочек» в Санкт-Петербурге как грибов после дождя; есть места, где с балкона многоэтажного жилого дома в спальном районе можно увидеть сразу две «Пятерочки» (а с крыши даже три)! Мощная и эффективная сеть практически не заметила последствий отказа от проекта, а вот владельцам торговых центров пришлось призадуматься.

К дополнительным условиям создания притяжения относятся:

5. *Наличие элементов, делающих поездку в магазин или торговый центр более интересной.* Это не только присутствие развлекательной составляющей – кинотеатра, аттракционов, игровых заведений и т.п. Интересным должен быть и дизайн торгового центра или магазина, делающий его посещение приятным событием. Познавательным также может быть и процесс знакомства с товарами и технологиями, например, в специализированном магазине компьютерной техники или детском магазине с уклоном на развитие и детское творчество. В Москве есть ма-

газин «Амазония», куда жители расположенных рядом домов регулярно заходят с детьми: это и маленький живой уголок, и ботанический сад, и выставка предметов декоративно-прикладного искусства. Необычный интерьер магазина также выделяет его среди других. Торговые центры, где можно посмотреть спектакль или выставку, поучаствовать в соревновании, имеют преимущество и «задерживают» посетителей внутри на более длительное время.

6. *Удобство и безопасность при посещении магазина.* Покупатели ценят не только удобную парковку, возможность спокойно оставить детей в детской комнате, гарантированную безопасность и сохранность их личных вещей, специальные устройства для лиц с ограниченной подвижностью. Их может заботить и то, как передвигаться по комплексу с уже купленными товарами. Магазин может предложить покупателям решение их мелких бытовых проблем и даже напомнить им о том, что они давно собирались сделать, да все руки не доходили: заказать очки или отдать одежду в чистку, отремонтировать или оценить ювелирные изделия.

7. *Формирование образа магазина как специалиста, консультанта 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.

Для того, чтобы оценить силу притяжения магазина
(*своего предприятия или возможных арендаторов торгового центра*),
надо ответить еще на ряд вопросов:

Какое количество покупателей притягивает магазин?

Присутствие в ассортименте товаров и услуг только для одной группы покупателей, естественно, уменьшает число посетителей магазина. Ряд специализированных магазинов, даже таких как магазины радиодеталей или спецодежды, проводят изменения с целью расширить круг посетителей и обеспечить большую устойчивость. С той же целью поворачиваются в сторону конечных потребителей и осваивают розницу фирмы, работавшие ранее только на рынке “business-to-business”, - компании по продаже строительных материалов, тканей, оборудования. Оптовые продажи потребителям-профессионалам продолжают занимать значительную долю, но розница дает возможность выжить в случае негативных изменений в отрасли или ухода ключевых клиентов. Дорогим

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

магазинам, число покупателей которых ограничено, приходится прикладывать серьезные усилия, чтобы сохранить их, в более низком ценовом сегменте можно немного «расслабиться», держа планку прибыли за счет того, что двери открываются не только для избранных, а для всех. Магазины, ориентированные только на мужчин или только на женщин, также изначально более уязвимы для действий конкурентов. Современным людям приходится много работать, и у пары остается не так уже много времени побыть вместе. Если есть возможность поехать в магазин вдвоем или всей семьей – это плюс.

Как часто покупатели могут посещать магазин?

Частота посещений магазина зависит от типа спроса на товар. Очевидно, что первое место по частоте посещений занимают продовольственные магазины: магазинчик «у дома» может посещаться каждый день, районный супермаркет – раз в три дня (это зависит от площадей для хранения в домах, а также от традиций и привычек на территории. Например, в Карелии покупатели пока не привыкли приобретать продукты на неделю, но это вопрос времени), более крупный супермаркет или гипермаркет – четыре раза в месяц, два раза в месяц или еще реже. Следуют за продовольствием другие «расходники»: средства гигиены и ухода, материалы, принадлежности и сменные детали для техники и оборудования, нижний трикотаж и чулочно-носочные изделия, фармацевтические товары. Декоративная косметика рассматривается и как импульсный товар, и как расходный материал, как бы удивительно это не звучало: ведь и тушь, и помада имеют свойство быстро кончаться. Высокую частоту посещений имеют детские магазины, поскольку дети растут быстро, и им постоянно что-то требуется. Регулярно люди удовлетворяют свою потребность в чтении и получении пользы и удовольствия от просмотра видеозаписей и прослушивания музыки и аудио-книг. Магазины обуви с точки зрения частоты посещений предшествуют в списке магазинам одежды, особенно на небогатых территориях – как-нибудь можно обойтись без нового костюма или модной блузки, но в дырявых сапогах по городской грязи не походишь! Технику потребители меняют в зависимости от материальных возможностей и желания насладиться последними достижениями; ремонт делают, по самым оптимистичным мнениям, раз в три года, по реальным оценкам – раз в пять-семь лет. Магазины строительных и отделочных материалов первыми попробовали увеличить частоту посещений, изменив название. Сравните «Товары для строительства и ремонта» и «Товары для дома» или «Интерьерный супермаркет». В двух последних случаях вполне может возникнуть желание заглянуть просто так, по дороге.

Маркетологи приводят следующий пример роста потребностей с ростом дохода: вначале покупателям надо как следует наесться, затем помыться

и приодеться. Тут же возникает желание запечатлеть себя таким чистым и красивым, поэтому возрастает интерес к видео- и фототоварам. Приходит черед облегчения собственного труда посредством техники и обустройства жизненного пространства вокруг себя, но в какой-то момент это пространство начинает казаться тесным, поэтому покупателя обуревает желание путешествовать и приобретать товары для путешествий. От облегчения жизни переходят к роскоши. И уже когда жизнь стала приятной, очень хочется, чтобы она продолжалась как можно дольше – потребители бросаются на поиски здоровой пищи, товаров для спорта и активного отдыха, специальных препаратов и услуг для продления жизни. Такая цепочка может учитываться при анализе силы притяжения магазина, реальной оценке ситуации в данном месте и в настоящий момент.

Услуги в магазине (прокат, химчистка, ремонт) также создает дополнительный повод зайти внутрь. Отделение банка посещается более часто, если осуществляет прием коммунальных платежей и платежей по кредитам. Частота потребления других услуг зависит от дохода на территории: малообеспеченные покупатели предпочитают ремонтировать, более состоятельные – выбрасывать испорченную вещь и с предвкушением чуда отправляться за новой; кто-то стрижется и меняет прическу раз в месяц, а кто-то с целью экономии сам берется за парикмахерские ножницы или вручает их жене.

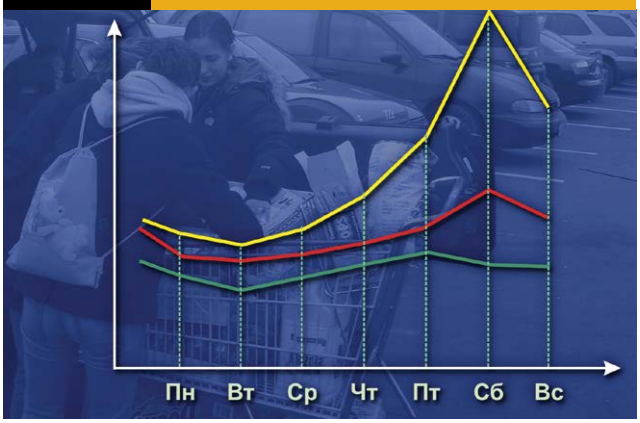
За многими товарами люди приходят специально и регулярно. Но есть и прибамбасы, без которых вполне можно обойтись. В подавляющем большинстве случаев магазин аксессуаров не обладает притягательной силой (исключение составляют магазины с уникальным, редким товаром), и наилучшее решение для него – выбрать место с хорошим потоком.

В какое время (сезон, дни недели, время суток) магазин притягивает покупателей?

Увеличение продаж, ярко выраженные пики в выходные, как правило, показывают, что магазин (ассортимент, цены, торговое пространство) нравится покупателям (см. Рис 23). Можно сказать, что в выходные дни покупатели имеют возможность показать свое подлинное отношение к магазину, отправившись туда, где им больше по душе. Для многих отдельно стоящих магазинов важно сохранить часть функций магазина выходного дня и избежать в выходные и предпраздничные дни массового оттока покупателей в крупные комплексы и ценовые магазины. Часто бывает, что воздействие сильного, но удаленного конкурента напоминает работу бульдозера: он срезает пики продаж в конце недели, и потери магазина могут быть очень серьезными. Иногда на месте «бугров» в выходные даже появляются рытвины. Если графики недельного распределения продаж выравниваются, рост в выходные незначителен, для магазина это не очень хорошая ситуация, которая означает, что магазин воспринимается как магазин «экономии времени».

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

Рис. 23 ГРАФИК ТОВАРООБОРОТА ПО ДНЯМ НЕДЕЛИ



На рис. 24 показаны пики посещений, свойственные магазинам, ориентированным на конечных потребителей и потребителей-профессионалов. Когда магазин находится в торговом центре, потоки посетителей различных групп позволяют более полно использовать парковку и оживить функционирование торгового центра в различные дни недели или в течение сезона.

Возможность использования здания и парковки в течение суток – одно из преимуществ многофункциональных комплексов. Днем в здании пребывают посетители магазинов, вечером – дискотек, ресторанов, боулинга и т.п. Такие функции как офисная, спортивная, гостиничная дают магазинам уже готовых посетителей, практически создавая вокруг торгового предприятия ближнюю торговую зону.

По графику распределения количества посетителей и товарооборота по дням недели в торговом комплексе можно выявить как «создателей потока», так и «паразитов», эксплуататоров потока: арендаторов, не удовлетворяющих требованиям по ассортименту, ценам или услугам, и даже ухудшающих отношение к комплексу (см. рис 25).

Любой потенциальный и имеющийся арендатор торгового центра должен быть оценен с точки зрения его роли в центре, вклада в его успешное функционирование.

Оцениваются следующие возможности и способности арендатора:

- создавать собственный поток, тем самым, создавая или увеличивая поток в торговый центр;
- привлекать посетителей с удаленных территорий, расширяя зону деятельности торгового центра;
- увеличивать время пребывания посетителей в торговом центре;
- увеличивать частоту посещений торгового центра;
- стабилизировать (или оживлять) работу торгового или многофункционального комплекса в различное время (время суток, дни недели, сезон).

Рис. 24 ПИКИ ПОСЕЩЕНИЙ

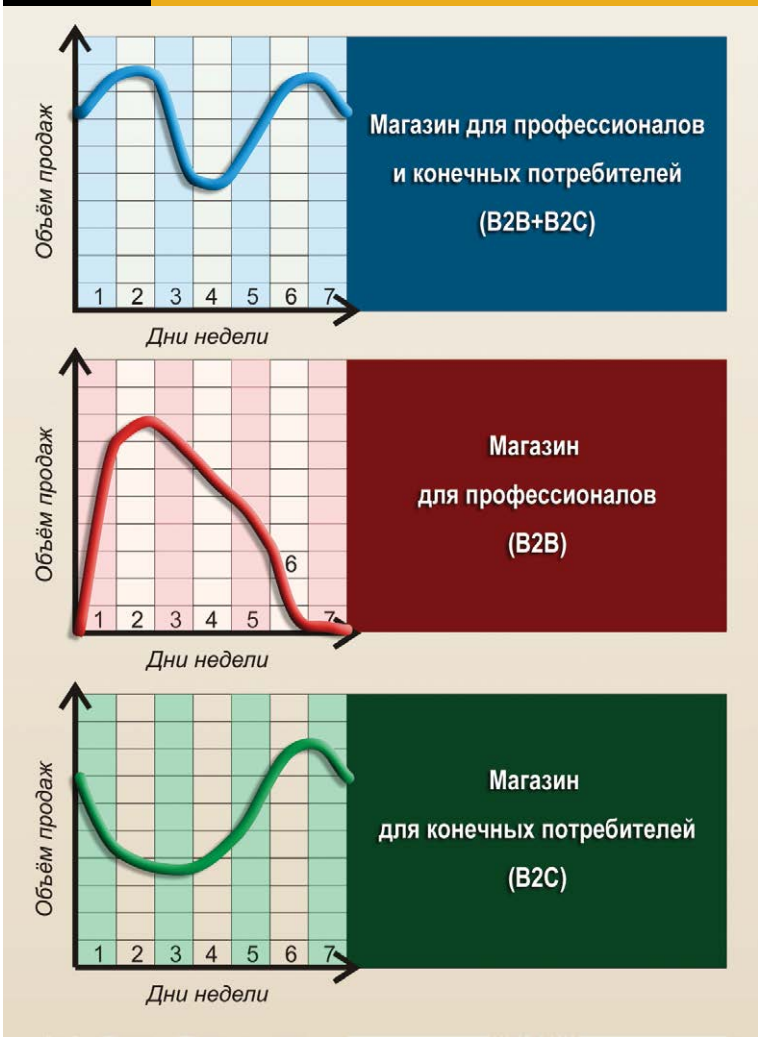
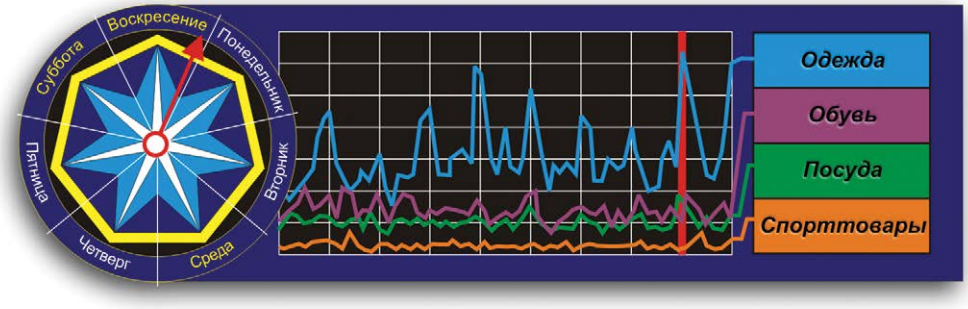


Рис. 25 ГРАФИКИ ПРОДАЖ ПО ДНЯМ НЕДЕЛИ



© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

Выбор, ориентированный только на арендную плату, трудно назвать иначе как близоруким. Однако такой подход имеет право, если нужно достичь результатов в ближайшие сроки и с расчётом на краткосрочную перспективу. Например, пришлось усиленно, без особой придирчивости к арендаторам, зарабатывать деньги одному российскому комплексу, серьезно пострадавшему от пожара. Но при этом важно осознавать временную ограниченность «неконцептуального» метода подбора арендаторов и при проектировании сохранить видение перспективы.

На сегодняшний момент в России и странах бывшего СССР значимыми арендаторами являются предприятия питания в торговых центрах. В столице Казахстана Астане, как и в других крупных городах Азии, наблюдается стопроцентное заполнение кафе и столовых и иногда очереди желающих дождаться места за столиком. Правда, это связано с национальными традициями: ни одна серьезная беседа не может начаться, пока не выпит хотя бы чай. В российских условиях пока беспроигрышно работает составной магнит – детский комплекс. Он включает детское кафе, детские аттракционы (платные), детскую комнату с развивающими играми (бесплатная или платная), магазины товаров для детей и магазин зоотоваров (зоотовары, цветы, сувениры). Развлечений для детей в городах России еще очень и очень мало. Кинотеатр бывает сильным якорем обычно на менее состоятельных и плотно населенных территориях. Это связано с тем, что, когда население становится богаче, люди имеют возможность и условия для просмотра кино дома. Технологии стремительно развиваются и обеспечивают высокое качество звука и изображения, а цены на проекционное оборудование постепенно становятся все более доступными. Уже сейчас они не «кусаются», а есть еще возможность приобретения техники в кредит. Магазины бытовой техники выносят это оборудование из закрытых залов для избранных и выставляют на видном месте. Цена лицензионного диска DVD сопоставима с ценой билета в кино, и просматривать фильм можно несколько раз, в любое время и по частям. А во многих ларьках по цене билета в кино можно приобрести дюжину фильмов. Кинотеатр хорошо работает как место встречи тинейджеров и молодежи, для которых просмотр фильма – это возможность встречи и общения. В некоторых зарубежных кинотеатрах цена билета зависит от удаленности места: если можно уединиться и предаться выражению любви в темноте, это будет дороже. В США в последние годы наблюдается обвал бизнеса кинотеатров. В России и странах СНГ кинотеатры пока функционируют успешно и вполне популярны. В Индии, где у многих жителей есть проблемы с крышей над головой и размерами жилища (в Бомбее даже чиновники и менеджеры могут жить в трущобах), успеху кинотеатров пока мало что угрожает, к тому же, кино традиционно пользуется особой любовью. Хотя возможность принимать программы кабельного и спутникового телевидения даже в трущобах постепенно оттягивает людей от кинотеатров. А вот в странах Юго-Восточной Азии уже встает тень проблемы, даже в такой густонаселенной стране, как Индоне-

зия. Традиционный театр заменить гораздо труднее, и ряд западных многофункциональных комплексов имеет в своем составе театры. Интересно, что скажет о притягательной силе кинотеатров читатель, взявший в библиотеке эту книгу лет эдак через десять, в 2015-м году. Возможно, кинотеатры станут местом свидания молодых влюбленных пар, или развитие технологий откроет у них «второе дыхание», и кинотеатры превратятся в захватывающие дух высокотехнологичные аттракционы или новую форму интерактивных игр.

Оценив силу притяжения магазина, принимаем важное стратегическое решение, каким будет подход: создавать поток или использовать его. Об использовании потоков при проектировании мы поговорим в следующей главе.