Методы изучения территории.

Как построить процесс анализа территории.

Критерии оценки района.

Характеристики территории.

Тип района.

Характеристики населения в районе.

Тенденции развития территории. Матрица развития территории и возможных стратегий.

Влияние объектов инфраструктуры на торговлю.

Исследование территории
при помощи метода изохрон.

Изохроны для пешеходов и автомобилистов.

Оценка потенциала расположения магазина.

Глава 3

Анализ места расположения магазина

Методы изучения территории крайне важны при проектировании новых магазинов и реконструкции существующих. Хорошо зная район торговли, можно предугадать действия конкурентов и их последствия в борьбе на локальном рынке. Ещё полторы тысячи лет назад византийский император Маврикий учил, что территорию будущего конфликта нужно знать гораздо лучше, чем своего противника. А в прошлом, двадцатом веке крупный банкир и пламенный революционер Че Гевара заставлял своих бойцов штудировать книги по экономической географии района партизанской борьбы. Благодаря хорошему знанию местных особенностей ему удавалось быстро и с минимальными затратами ресурсов добиваться контроля над экономикой и ресурсами района.

Широко использовали анализ территории и все успешные розничные торговцы современности. Сэму Уолтону, основателю крупнейшей сети «Уолмарт», благодаря исследованиям местности удалось не только выбрать оптимальные места для своих магазинов, но и предугадать направления развития городов и размешать свои торговые предприятия с расчетом на перспективу.

Развивающаяся торговля со своей стороны оказывает серьезное влияние на территорию: на развитие других отраслей деятельности, повышение качества жизни и функционирование общества в целом. Например, экономи-

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

ческий прорыв в Сингапуре стал возможным именно из-за географического расположения города, крайне удачного для торговли. В России тоже стали актуальными задачи маркетинга территории, и торговля в ряде городов оказывает на это значительное влияние. Но можно отметить, что социальное и градостроительное мышление при создании торговых объектов только начинают проявляться. Увеличение количества торговых сооружений приводит к росту понимания необходимости органично встраивать их в городскую структуру, и только грамотно привязанный к месту объект становится частью жизни покупателей.

Перед тем как приступить к действиям, обратим внимание на совет Мао Цзедуна, которого можно образно назвать одним из крупнейших менеджеров XX века: «Вы не можете разрешить какой-либо вопрос? Тогда тщательно исследуйте его настоящее и прошлое. Когда вы проведёте обследование и всё уясните, то найдёте и решение вопроса. Все выводы рождаются в конце, а не в начале обследования. Только глупец – или группа глупцов – не ведёт обследование, а сидит и ломает голову над тем, чтобы «найти решение», «подать идею». Таким образом не только не найти хорошего решения, но и не подать хорошей идеи». Умение быстро и правильно понять ситуацию на конкретном участке и принять верное решение – залог успеха магазина в «битве за урожай». В изучении территории можно использовать комбинацию следующих методов: анализ карты, экспертная оценка, изучение статистической информации, маркетинговые исследования, проводимые компанией самостоятельно или с привлечением специализированных организаций.

Отношение к исследованиям в процессе предпроектной подготовки у торговцев неоднозначное: пугает отсутствие специалистов в городе, оторванность исследований от практики и неправильно выбранные методы. Известны такие печальные случаи, когда при выборе места для крупного магазина сотрудники излишне полагались на результаты опроса, а не на методы оценки территории, доступности и влияния инфраструктуры. В итоге совершались стратегические ошибки из-за неправильно сформулированных вопросов исследования. Не все торговцы имеют возможность воспользоваться услугами серьезных маркетинговых агентств, и стоимость исследования бывает высокой (иногда проект искусственно раздувается, чтобы оправдать стоимость). Опираться на прогнозы и опубликованные отчеты тоже полностью нельзя, поскольку мнение может быть ангажированным. Поэтому нередко срабатывает синдром «Все или ничего»: или проводятся масштабные исследования, или торговец предпочитает махнуть на них рукой и действовать по интуиции. Или «приучать покупателей» к тому, что есть. Но часть исследований, относящихся к анализу территории, игнорировать нельзя. Во-первых, это исследование жизненно необходимо, а во-вторых – оно эффективно, поскольку даже в условиях ограниченности ресурсов, времени и средств, позволяет получить значительную часть ответов, до 80-95%. Торговцу важно самостоятельно владеть базовыми методиками в таком объеме, чтобы самому не сделать крупной

ошибки и грамотно оценить проделанную другими работу. Часто очень важно провести анализ быстро, не показав своего интереса к объекту или территории. Как только интерес торговца становится заметным, могут поменяться и условия, и цена сделки. С усилением конкуренции вероятность того, что шпионы-конкуренты подкупят людей в разрабатывающей проект команде, существует. С самого начала есть информация, которую нужно показывать как можно меньшему числу людей. Но эффективная секретность не означает, что в тайне должны держаться все стадии работы. Восточные мудрецы говорили, что воин должен вначале «красться, как кошка, а в последний момент бросаться, как тигр». А если подкрадываться до самого конца или рычать с самого начала, добыча уйдет. Поэтому на первой стадии, на стадии принятия решения о месте расположения магазина, важно применять методы экспресс-оценки территории и анализ карты местности, и только потом проводить масштабное исследование.

Процесс анализа территории можно построить следующим образом:

1. Определение долгосрочно привлекательных локальных рынков в городе. Прогноз возможных изменений развития города: появления и изменения транспортных путей, районов застройки.
2. Изучение транспортных потоков в городском масштабе и их влияния на торговлю в городе.
3. Прогнозирование тенденций развития локальных рынков, выделение наиболее устойчивых тенденций.
4. Выбор района.
5. Изучение локального рынка:
    - 5.1. Определение границ локального рынка, характера границ.
    - 5.2. Изучение влияния соседних рынков.
    - 5.3. Изучение статистической информации о покупателях района.
6. Выбор участка в районе.
7. Работа на месте – рекогносцировка.
    - 7.1. Исследование территории при помощи метода изохрон.
    - 7.2. Определение центров в районе.
    - 7.3. Выделение основных объектов на территории.
    - 7.4. Выделение объектов переменного воздействия.
    - 7.5. Анализ существующих на территории пешеходных и автомобильных потоков.

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

7.6. Нанесение на карту существующих торговых точек и участков, отведенных под застройку.

7.7. Оценка распределения сил и средств между торговыми предприятиями района.

8. Определение конкурентных преимуществ создаваемого магазина. Формирование и /или корректировка концепции магазина.

9. Рекламная работа на территории и PR. Учет особенностей локального рынка при разработке и проведении рекламных и PR- кампаний.

10. Учет фактора времени и циклических процессов на локальном рынке.

11. Мониторинг ситуации и внесение изменений.

Критерии оценки района.

Оптимальное расположение для различных типов магазинов разное. Район, который рассматривается как потенциальное место деятельности розничного предприятия, необходимо оценить по следующим критериям:

- *Территория:* площадь, форма, компактность.
- *Тип района:* центральный – деловой, туристический или зона проведения досуга, спальный, промышленный, зона на окраине города или за городской чертой.
- *Тенденции развития района:* является ли район перспективным, и может ли в будущем привлекать более состоятельных покупателей, ожидается ли рост и изменение в лучшую сторону состава населения, или развитие района слабое.
- *Характеристики населения:* численность, плотность населения, состав населения. Выделяются группы населения по возрастному признаку и по видам занятости, намечаются тенденции изменения состава населения, его достатка, структуры домохозяйств. Такой анализ проводится для жилых районов. Офисные районы исследуются аналогичным образом, и рассматриваются такие показатели, как дифференцирование предприятий по видам деятельности, стабильность работы предприятий, уровень заработной платы в районе.
- *Транспортные потоки на территории района:* количество, интенсивность, состав транспортных потоков, наличие маятникового движения, состояние магистралей, загруженность дорог, наличие пробок.
- *Пешеходные потоки на территории района.* Выделяются типы потоков (жители района, офисные сотрудники, приезжие и т.п.), определяется интенсивность каждого потока и время. Автомобильные и

пешеходные потоки наносятся на карту для того, чтобы затем определить, какие из них магазин может полноценно использовать.

- *Движение общественного транспорта в районе:* количество видов транспорта, маршруты, интервалы движения, остановки.
- *Развитие торговли в районе:* насыщенность товарами и услугами по форматам и направлениям специализации, равномерность, существующие ниши. Учитываются и будущие конкуренты: проекты, находящиеся в стадии строительства и разработки, а также наличие свободных участков, перспективных для торговых объектов
- *Уровень конкуренции в районе.*
- *Возможности и условия поставок товара на данной территории.*
- *Ресурсы рабочей силы на данной территории,* ситуация с привлечением персонала для создаваемого торгового предприятия.

К сожалению, данные, которые используются при изучении района в западной практике, не всегда доступны или являются достоверными в российских условиях. К таким данным относятся, например, уровень дохода населения и показатель объема продаж, приходящийся в среднем на торговое предприятие района. В России пока не получили широкого распространения базы данных, показывающие дислокацию торговых предприятий на территории, но, возможно, в будущем они станут более доступными.

Характеристики территории.

Для того, чтобы понять суть методов исследования территории, представим, что мы вооружены традиционными приборами, которые использовали мастера штурма и обороны крепостей: картой, компасом, биноклем, барометром, линейкой и курвиметром (один из героев популярного сериала «Убойная сила» говорил: «Я человек семейный, курвиметром не пользуюсь», но большинство, конечно же, знает, что курвиметр - это прибор для измерения кривых линий). При исследовании территории используется не только карта, но и фотографии, в том числе фотографии сверху. Сэм Уолтон был одним из пионеров исследования территории с воздуха, а в наши дни требование изучения космических и аэро-фотографий стало стандартным. Фотография сверху позволяют выявить многие вещи, которые непонятны на простой карте (см. рис. 6). Очень легко становится понятной высота объектов (по отбрасываемым теням), сразу видны неблагополучные и загрязненные районы. Вечерние фотографии позволяют выявить потребность в световых акцентах и предположить, насколько приятным и безопасным для покупателей будет поход в магазин в темное время суток.

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

Известный французский военный инженер XVII века Вобан уделял большое значение форме территории. Чем ближе форма района к правильному кругу или квадрату, тем более она компактна, и контролируя центр такой территории, легче обеспечить контроль над отдельными районами. Барон Врангель писал о причинах поражения Белой Армии на Юге России: «Гонясь за пространством, мы бесконечно растянулись в паутину и, желая все удержать и всюду быть сильными, оказались всюду слабыми». В масштабе города тип городской планировки и компактность определяют успешность развития торговли, делают для торговцев задачу завоевания локального рынка изначально более легкой или более сложной. Например, Одесса – потенциально благоприятный для торговли город с компактной формой территории и высокой плотностью и этажностью застройки в новых жилых районах. Крупные супермаркеты, расположенные на расстоянии от 500 м до 1,5 км друг от друга, имеют в ближней торговой зоне весьма значительное количество покупателей и практически не чувствуют влияния «соседа». Иная ситуация в Самаре – город вытянут вдоль Волги и пронизан параллельно идущими улицами, что ограничивает размеры кварталов и уменьшает размеры средних торговых зон магазинов. Труднее работать розничным торговцам в Омске, городе очень растянутом. Население Омска почти в 10 раз меньше населения Москвы, а площадь – меньше всего в два раза. Соответственно, средняя плотность населения в пять раз меньше, чем в Москве. К этому добавляется не совсем удовлетворительная работа общественного транспорта.

Рис. 6 ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕРРИТОРИИ ПРИ ПОМОЩИ ФОТОГРАФИЙ С ВОЗДУХА

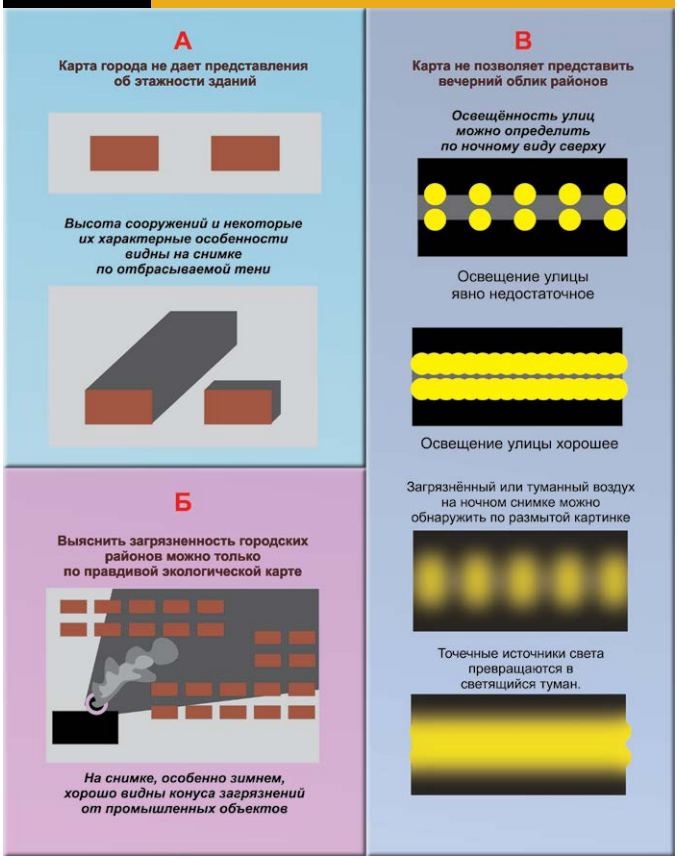
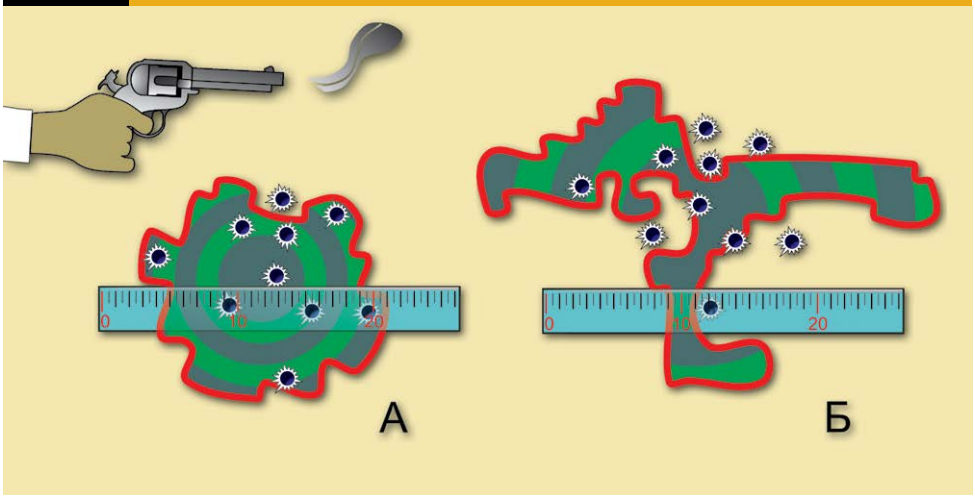


Рис. 7 КОМПАКТНОСТЬ ТЕРРИТОРИИ

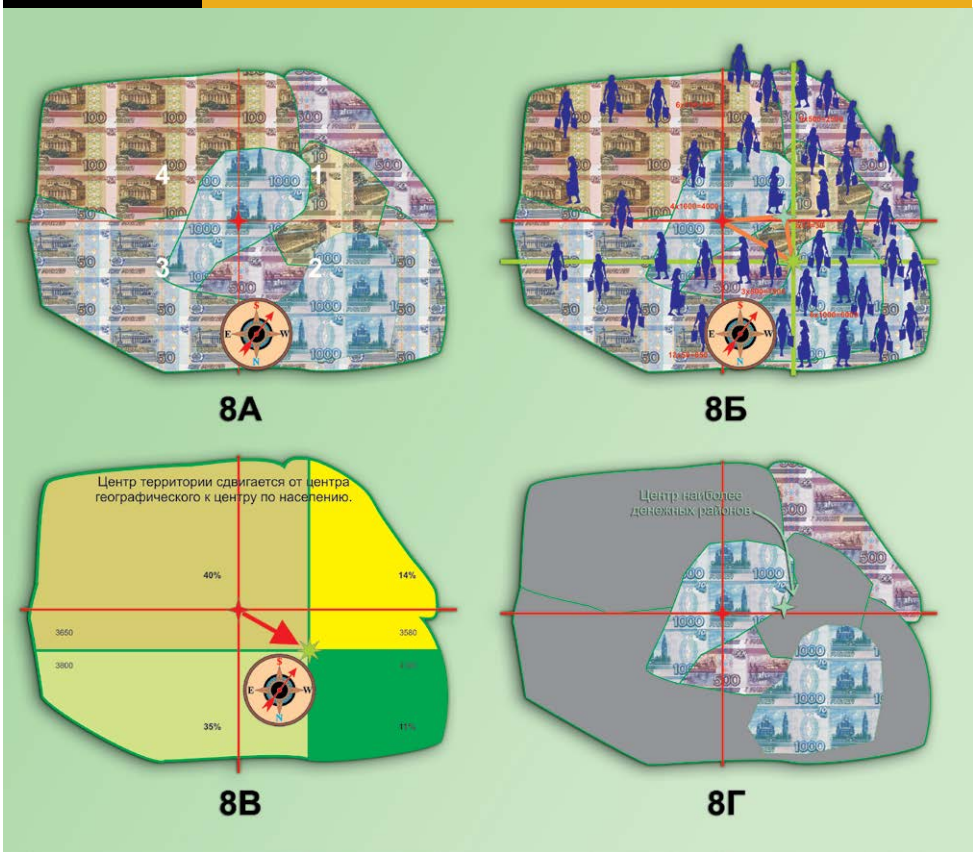


Сравним две территории, равные друг другу по площади, количеству и доходам населения, но имеющие различную компактность (см. рис.7). Длина внешнего контура территории «Б» в 2 раза больше, чем у территории «А», и когда одинаковые ресурсы будут брошены на освоение этих локальных рынков, в районе «А» удастся добиться гораздо большего, чем в «Б». Различная результативность работы образно показана на рисунке 1 в виде стрельбы по мишеням, повторяющим форму территорий: при прицеливании в центр в мишень «А» попало 9 из 10 выстрелов, а в «Б» - всего 4.

Далее постараемся определить «командные высоты», точки на территории, которые дают дополнительные преимущества и позволяют контролировать район. Определение географического центра локального рынка является необходимым этапом работы. Выигрышность центральной позиции очевидна, но не всегда бывает достаточно знать только географический центр. Рассмотрим модель исследования под названием «Остров 40 покупательниц» (см. рис. 8), наглядно демонстрирующую принципы работы в реальных условиях. На «острове» находятся 40 покупательниц - девушек с большими хозяйственными сумками, и для упрощения будем считать, что границы локального рынка определены точно и правильно, а влияние соседних рынков несущественно. Средства, предназначенные для покупок или израсходованные девушками за рассматриваемый период, различны. По результатам исследования выделяются диапазоны «оставленных» в рознице средств, в модели средства на покупки показаны как 10, 50, 100, 500 и 1000 условных рублей. Соответственно, территорию можно разделить на несколько участков по сумме покупок, на рисунке 8А эти участки помечены на карте банкнотами. Выделим «денежный» центр района с затратами на покупки от 500 условных рублей (рис. 8Г). Далее находим географический центр «Острова 40 Покупательниц» и делим остров на четыре примерно равные по площа-

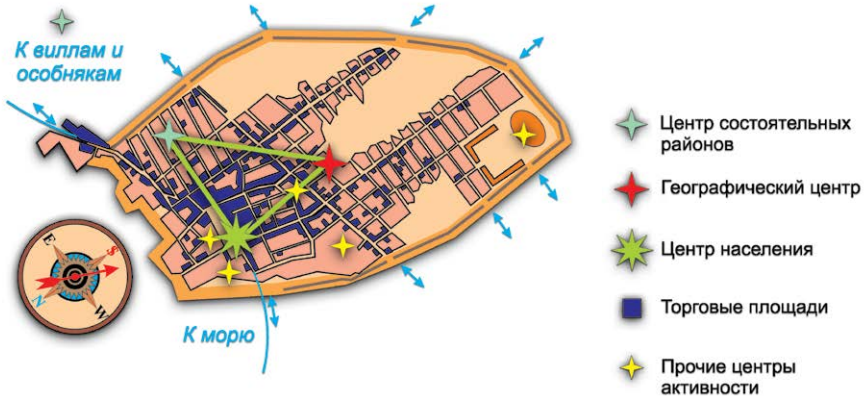
© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

Рис. 8 ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕНТРОВ В РАЙОНЕ



ди части (рис. 8Б). Теперь посчитаем, сколько девушек находится в каждой четверти: в первой - 30%, во второй - 37,5%, в третьей - 20% и в четвертой – всего 12,5%. Налицо явное неравенство четвертей по населению, поэтому для определения центра тяготения района необходима дополнительная информация. Положение в центре населения сулит выгоды для предприятий розничной торговли. Технология определения центра населения территории, ключевой точки для овладения районом, была описана еще великим русским учёным Д.И.Менделеевым, который внёс существенный вклад в адаптацию американских статистических методов для специфических условий России. Проблемы поиска такой точки, увеличивающей силы и выгоды, занимали многих серьёзных бизнесменов, военных и учёных. На «Острове 40 покупательниц» центр населения района располагается в точке, разделяющий район на 4 четверти с равным количеством девушек - по 25%. Смещение центра относительно географического, на первый взгляд, небольшое, но приводит к серьёзным изменениям площадей четвертей (рис. 8В): 14% территории, 11%, 35% и 40%.

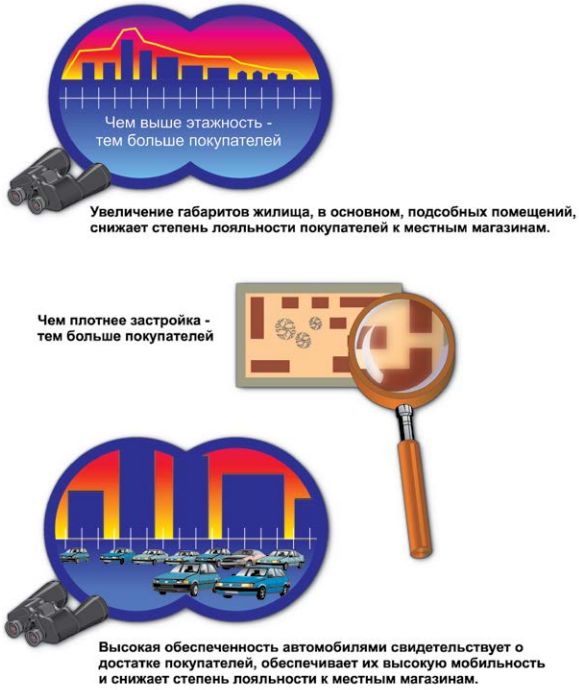
Рис. 9 **ГОРОД ПОМПЕИ.** РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ И "БОЛЬШОЙ ТРЕУГОЛЬНИК" ЦЕНТРОВ ЛОКАЛЬНОГО РЫНКА



Соединив три центра района - географический, населения и денежный, – получим так называемый «большой треугольник центров». Определение этого треугольника очень важно не только для торговцев и градостроителей, но и государственных служащих, занятых проблемой улучшения вверенных им территорий. Расположение торговых предприятий относительно «большого треугольника» показано на рисунке 9, на примере реконструкции плана г. Помпеи Римской империи в I веке н.э.:

Взгляд на карту и определение плотности застройки может рассказать очень многое о локальном рынке (см. рис. 10). Но при одинаковой плотности застройки плотность населения может оказаться разной: плотная застройка при высокой и средней этажности - благо, при низкой - помеха. На площадях с низкой плотностью застройки легче найти место для магазина, а привлечь в него покупателей - труднее. Как правило, чем выше этажность на территории, тем выше будут и продажи на ней. При равной этажности основные резервы свободного места для строительства

Рис. 10 ИЗУЧЕНИЕ ЛОКАЛЬНОГО РЫНКА

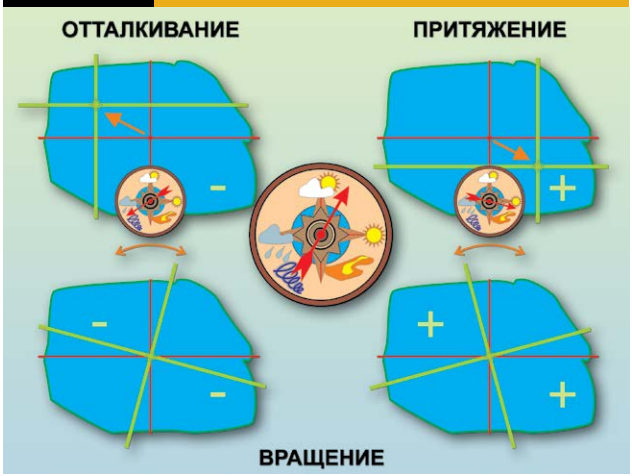


© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

будут находиться в четвертях района с наименьшей плотностью населения. Если невозможно воспользоваться картами с указанием этажности зданий или фотографиями с воздуха, лучше прибегнуть к коррекции карты на местности.

Влияние изменения численности населения на розничную торговлю образно показано на рисунке 11 в виде барометра. Изменение в одной или нескольких четвертях района приводит к смещению центра или изменению границ между четвертями. Рост численности в четверти ведёт к сокращению её размеров, так как «притягивает» центр населения. Рост населения может происходить как за счёт увеличения состава семей, так и заселения новостроек Он обеспечивает розничной торговле солнечное небо над головой, как бы отталкивая высоким давлением населённости тучи и прочую непогоду. Увеличения состава семей особенно благоприятно для местной торговли, так как сидящие с малышами родители становятся более привязанными к месту проживания, за исключением летних месяцев. Перенаселенность, «избыточное давление» свидетельствует об обеднении жителей района, которые не могут обеспечить себя достойной жилплощадью. Начинают иссякать денежные потоки, происходит уменьшение числа привлекательных покупателей среди жителей. Наступает состояние «погоды», которое на старых барометрах называлось «Великая сушь» - территория становится малопривлекательной с точки зрения розничной торговли. Сокращение населения сразу же вызывает ухудшение состояния розничной торговли, так же, как падение атмосферного давления ведёт к ухудшению погоды, осадкам, тайфунам, бурям и опустошительным смерчам. Но в ряде случаев сокращение населения ведет к продажам более дорогих и элитных товаров. В США облагораживание территории за счёт реконструкции жилого и нежилого фондов и последующее изменение состава жителей – от большого количества бедных и даже асоциальных до немногих обеспеченных и законопослушных, - получило название «джентрификации». В целом, при прочих равных наиболее успешная торговля будет стремиться к центру населения района.

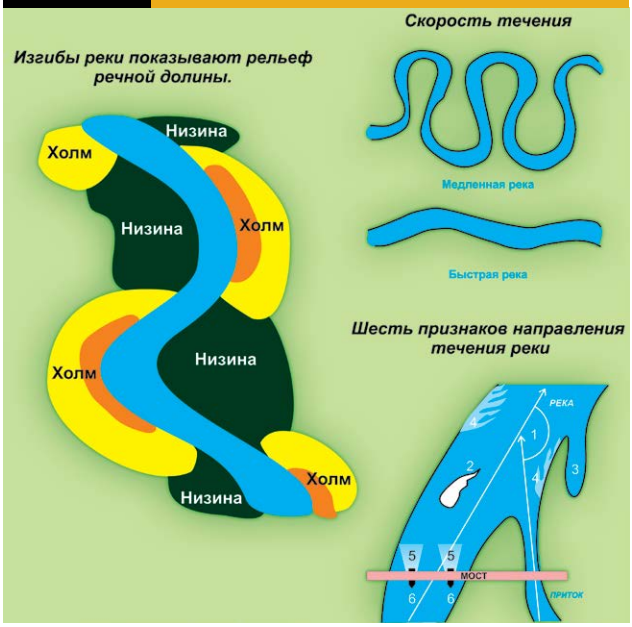
Рис. 11 ВЛИЯНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ НА ТОРГОВЛЮ



Тип района

При определении перспективных жилых районов приходится весьма критично относиться к таким источникам информации, как пресса, информационные бюллетени, PR и реклама. Состояние дел часто приукрашивается с целью привлечь инвесторов или потенциальных покупателей (в одной из публикаций, которую мы видели, уральский город, страдающий от загрязнений крупных предприятий тяжелой промышленности, был представлен как город-сад). Поэтому опять обратимся к карте. Районы, перспективные для жилья, в том числе, для элитной застройки, можно определить по нескольким топографическим признакам. Как правило, они находятся на высоте, уклон почв позволяет быстро течь воде, которая забирает загрязнения. С точки зрения чистоты воздуха особенно благоприятное положение у бровки холма. Во многих случаях в России наиболее экологически чистыми являются западные районы города, поскольку при расположении промышленных предприятий учитывалась роза ветров и преобладание их западного направления. Чистота воды в реках также определяет положение элитных жилых районов: они должны находиться в верховьях реки и с вогнутой стороны по течению реки (см. рис 12). В Москве застройка, в основном, соответствует этим критериям, а в Санкт-Петербурге – частично, в итоге элитные районы получают более грязную воду.

Рис. 12 ИЗУЧЕНИЕ КАРТЫ МЕСТНОСТИ

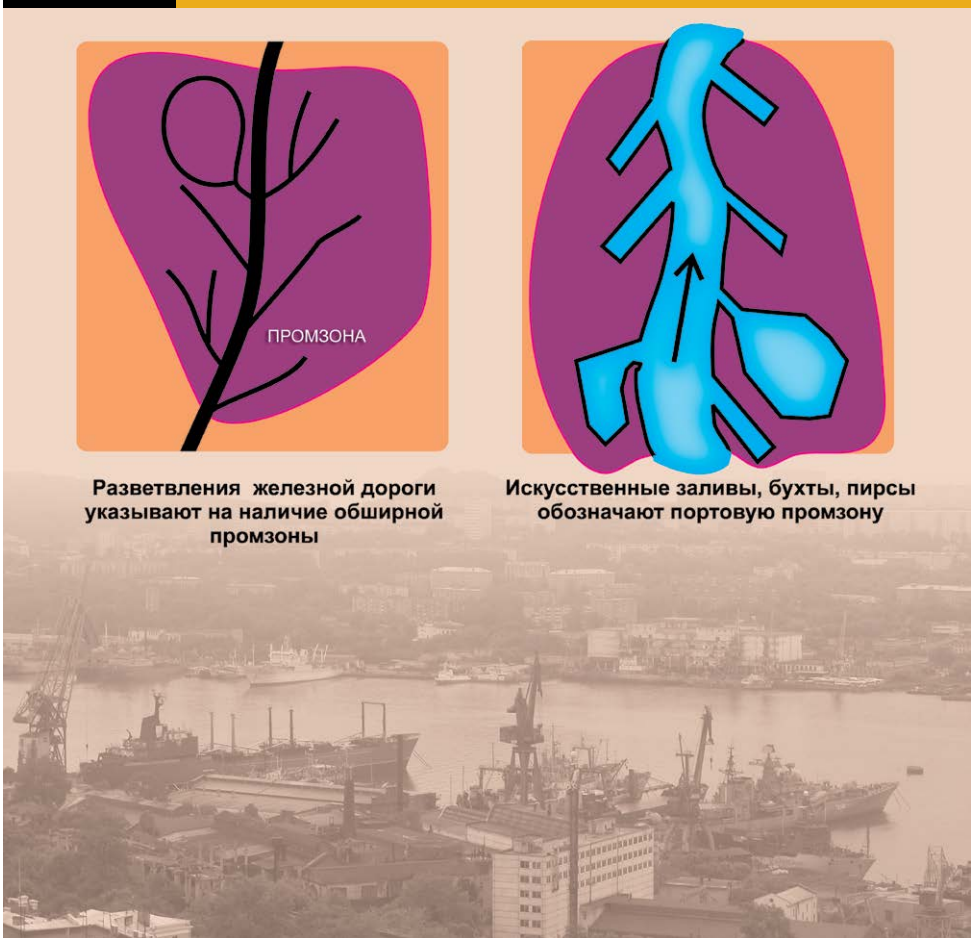


По карте можно определить местонахождение промышленной зоны (см. рис 13). Острая нехватка свободных участков земли для торговых объектов в центрах крупнейших городов России заставляет обратить серьёзное внимание на территории, занятые промышленностью и транспортным хозяйством. Превращение бывших промзданий в торговые сооружения может быть успешно осуществлено, если учитывать ряд их особенностей.

Традиционно промышленные сооружения размещали вдали от центра, но города росли, и районы, раньше считавшиеся окраиной, превратились в

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

Рис. 13 ПРОМЫШЛЕННЫЕ ЗОНЫ НА КАРТЕ



центральные. Для большинства промышленных предприятий расположение в центре города затрудняет успешное функционирование и сдерживает развитие. Особенно это относится к тем предприятиям, которые имеют большие грузопотоки или экологически вредное производство, и городские власти рассматривают варианты вынесения их за городскую черту. Нередко непосредственно возле метро или других крупных остановок общественного транспорта можно обнаружить склады, которые, при превращении их в розничные предприятия, будут иметь преимущество из-за своего расположения.

В западной практике освоение промышленных территорий и сооружений более часто происходит за счет строительства деловых центров, мест развлечения и жилого сектора. Так, на месте бывших заводов возникли Mode-Centers-Berlin (проектное бюро Nalbach und Nalbach, 1996-98 г.), многофункциональный комплекс Union-Loft во Франкфурте-на-Майне (архитектор M.A.Landes, 1997-2000 г.), деловой центр в Montrouge, Франция (архитектор Renzo Piano, 1986 г.), международный дизайн-центр в Нью-Йорке (Gwathmey,

Siegel and Associates, 1997 г.) и другие. Достопримечательностью Балтимора является книжный магазин «Barnes&Nobble», сумевший обыграть на фасаде и в интерьере даже фабричные трубы. В России практически в каждом крупном городе сейчас существует магазин или торговый центр, построенный в бывших производственных или складских зданиях. Иногда реконструкции подвергались целые районы, как, например, район Лондонских доков. В Москве планируется перенос кондитерского предприятия «Красный Октябрь», занимающего квартал в центре Москвы, и создание на его месте комплекса гостиниц, жилья и мест проведения досуга.

Масштабная перестройка бывших промышленных районов потребовала проведения специальных PR-кампаний по приближению к потребителям эстетики нового типа, и в последние пять лет волны этих кампаний стали ощутимы и в России. По мнению ряда экспертов эстетика реставрированной и романтизированной индустриальной архитектуры будет благожелательно принята даже женщинами, следящими за веяниями моды. Однако у наших соотечественников романтическое отношение к жилью, возникшему на базе промзданий, наблюдается в гораздо меньшей степени, чем у жителей Лондона, Парижа или Нью-Йорка. Поэтому торговые точки и места досуга, как место временного пребывания людей в бывшей индустриальной среде, у нас имеют больше шансов на успех. Выбирать для реконструкции следует промышленные объекты, не загрязненные с экологической точки зрения. На бывших предприятиях пищевой, текстильной, а иногда и электронной промышленности, легче добиться привлекательности для пребывания там покупателей. Это связано с тем, что человеческий фактор больше принимался во внимание при их проектировании.

КНИЖНЫЙ МАГАЗИН
«BARNES&NOBBLE» В БАЛТИМОРЕ

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

Рост и развитие городов неизбежно приводит не только к изменению значения районов, но и к изменению традиционных мест совершения покупок. Центральные районы из-за неизбежных автомобильных пробок и трудностей с парковкой уже не могут привлекать большой поток покупателей и утрачивают свое значение как торговая зона выходного дня. Например, число посетителей ГУМа сократилось в 2005 г. по сравнению с 1975 г. ровно в 10 раз. Торговые центры и центральные универмаги вынуждены или переориентироваться на более состоятельных покупателей, или рассчитывать на пешеходную доступность и собирать гуляющих по центру горожан, туристов и приезжих, а также молодежь. Стал более демократичным и «помолодел» комплекс «Охотный ряд» в Москве и его киевский «брат» (почти близнец) – подземный торговый комплекс «Глобус».

Характеристики населения в районе.

После того, как определены географические характеристики района, оценим состав, количество и доход населения. Матрица демографии района (см. Рис. 14) показывает четыре основных типа районов по количеству и покупательной способности жителей и помогает определить концепцию магазина, выбрать подход, наиболее оправданный и приносящий наибольшую прибыль на данной территории. Например, в точке 2 развитие магазинов ценовых форматов малоперспективно. Традиционно недооценивается потенциал бедных районов (точки 1 и 3), и торговцы могут упустить хорошие участки в них. В этих районах хуже развита торговая сеть, существует нехватка ряда товаров, которые вполне могли бы продаваться на данной территории. Жителям района приходится ехать на более богатые территории, иногда за простыми, повседневными вещами. В результате многие торговцы упускают свою выгоду в районе, переплачивают за место на более дорогих территориях и не удовлетворяют спрос. На такой бедной территории в будущем возможны негативные процессы, в том числе, снижение ее торгового потенциала. И наоборот, активная торговля помогает преобразовать бедную территорию. Примером может служить постепенное улучшение качества жизни в бедных (и даже беднейших) районах ряда крупных городов Индии.

Рис. 14 МАТРИЦА ДЕМОГРАФИИ РАЙОНА

Тенденции развития территории.

Рассмотрим, какая ситуация может сложиться на локальном рынке при наличии свободных участков, пригодных для строительства торговых и многофункциональных комплексов, и какую стратегию можно выбрать при разных сценариях развития застройщику и торговцу. На рисунке 15 представлена матрица развития территории. По оси X – размер участков, по оси У – их количество.

Территориям, развитие которых только началось, соответствует точка 5 (участков значительное количество, и они большие). Эта же точка характеризует территории, на которых происходит депопуляция, отток наиболее интересного для розничной торговли населения (особенно молодых энергичных людей), старение населения из-за общего упадка, нередко связанного с закрытием основных градообразующих предприятий. В этой же точке можно оказаться при выносе промышленности из центра городов, когда обширная территория заводов и фабрик становится доступной для строительства и реконструкции. Если город или пригородная территория активно развиваются, то рано или поздно ситуация приходит в точку 1 (участков мало, и все они небольшого размера). От точки 5 до точки 1 дорога может проходить через сценарии промежуточных точек, и, работая с торговой недвижимостью, в каждой точке матрицы важно представлять себе основные варианты развития событий.

Рис. 15 МАТРИЦА РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ

Размер и наличие участков для строительства торговых и многофункциональных объектов.

Точка 1. Свободных участков мало, и они маленькие. В этих условиях возможно создание бутиков, специализированных магазинов или мини-маркетов. Но главный потенциал территории в другом. Если в точке 5 имелась возможность создавать новый район, то в точке 1 мы оказываемся перед необходимостью преобразования сложившейся городской среды и использования всех освобождаемых участков. Акцент делается на освоение подземного и внутриквартального пространства, создание пассажей, переходов, проходов, Р-образных комплексов. Больший упор делается на многофункциональность.

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

К тому же, торговый объект на такой территории должен стать ее достопримечательностью, а эффектный дизайн, деликатное отношение к историческому наследию и существующей градостроительной среде может придать объекту полноценное звучание. В странах Запада и Востока часто реконструируют памятники старины для привлечения туристов и повышения популярности территории, используют обзорные площадки для притока покупателей в торговый центр и на его верхние этажи (см. Рис 16). Китай достиг огромных успехов в воссоздании исторических памятников для коммерческого использования. PR может вестись на городском, региональном, федеральном и даже международном уровне. Если столь масштабные задачи не по силам, можно ограничиться реконструкцией или даже просто ремонтом. Лучше, если при этом удастся наладить сотрудничество с соседями и действовать в рамках единой городской или районной программы. Вообще, работа в точке 1 очень тяжёлая, кропотливая и капиталоемкая. Кроме этого, существуют и законодательные запреты, ограничивающие свободу при проектировании.

Рис. 16 ПОПУЛЯРНАЯ ТЕРРИТОРИЯ ПРИВЛЕКАЕТ НОВЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Точка 2. Участков немного, и они маленькие. Ситуация развивается в направлении точки 1. Можно ограничиться созданием имиджевых магазинов, если нужен престиж. Можно перейти в павильонную сеть, но велик риск потери места. Если же стоят цели масштабного преобразования, то нужно рассматривать ситуацию как точку 1, только с некоторыми послаблениями. Поэтому важно занять свободные участки.

Точка 3. Участков много, но они все маленькие. Главная возможность - отобрав лучшие из них, построить сеть павильонов, магазинчиков на потоке и «у дома». Если власти заставят убрать павильоны, можно будет организовать выносную торговлю и дождаться лучших времён для их возвращения. Нередко условием возвращения павильонов являются новые архитектурные требования, либо заказ у фирм, дружественных администрации. Можно, рас-

селив мелких и неуспешных владельцев недвижимости, объединить свои владения и укрупнить свой участок.

Точка 4. Участков много, и они все среднего размера. В этих условиях оптимальным будет создание целой структуры жизнеобеспечения района. Хороший шанс - попытаться взять в свои руки торговлю повседневными товарами на данной территории. Возможны и варианты укрупнения владений.

Точка 5. В этой точке возникает ощущение, что мы вольны делать всё, что нам заблагорассудится. Но это верно лишь отчасти. Действительно мы должны сформировать ядро застраиваемой территории. Как гласит управленческая мудрость, лучший способ узнать будущее – это активно влиять на него, сделать его таким, каким оно нам нужно. От знания развития территорий, умения подстроится к грядущим изменениям зависит успешность торгового объекта. Крупные торговые точки предприятия и многофункциональные комплексы строятся именно на таких территориях. В точке 5 желательно попытаться наладить взаимоотношения с соседями: только крайне мощный девелопер может рискнуть в одиночку определить жизнь района «с нуля». Надо определить, имеется ли возможность создать ядро городского или межрегионального значения, выбрать, какие элементы синергии и симбиоза можно использовать при создании торгово-развлекательного комплекса. Одним из плюсов будет близость к аэропортам, вокзалам, железным дорогам и автовокзалам.

Несмотря на наличие генерального плана развития города, существует очень много неопределенностей, и застройка и магистрали могут пойти различными путями. Даже хорошо информированные люди не в состоянии предугадать все варианты развития территории. Проект в условиях неопределённого будущего должен иметь возможность приспосабливаться к изменениям. Одним из вариантов приспособления является поочередный ввод объекта, определение этапов строительства. При таком подходе сохраняется возможность вносить изменения по мере развития ситуации. Не лишней окажется дополнительная земля, на которой можно создать буфер, защищающий ядро района от будущих конкурентов. Буфер может быть исполнен в виде парково-развлекательной зоны, детских игровых площадок. Если территория позволяет, можно создать английский пейзажный парк, выкопав водоёмы и насыпав холмы. Зимой на парковой территории можно делать снежные горки, ледовые городки, катки и лыжные трассы, а в парке – расположить торгово-развлекательный центр кластерного типа (состоящий из отдельных зданий), организовать точки уличной торговли и питания, поставить аттракционы, устроить танцплощадки, прокат мест для шашлыка и пр. В зависимости от конкретной ситуации вход в парк может быть платным, чтобы отсечь бомжей и потенциально опасных подростков. PR должен работать в первую очередь над задачей формирования команды застройщиков, взаимодействия с городскими властями и проектировщиками для воплощения собственных

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

планов в реальность, доведения до общественности собственного видения. Для привлечения дополнительных инвесторов и арендаторов PR должен выходить за рамки города, и желательно сотрудничество с городскими властями в рамках единой стратегии маркетинга территории.

Точка 6. Свободных участков стало меньше, но они есть, и достаточно крупные. Становится намного больше определённости, и поэтому труднее ошибиться. Меньше необходимость поэтапного ввода объекта, и заметнее становятся усилия инвестора. Но влияние на будущее развитие уже ограничено более тесными рамками сложившихся реальностей данной территории. Уже не столь свободно можно выбрать себе дружественное окружение, но можно и нужно демонстрировать свою решимость в создании объекта и доводить эту информацию до общественности и конкурентов. Тем самым можно уберечь себя от недружественного соседства. Если конкурент понимает, что здесь он столкнётся с жесткой конкуренцией, во многих случаях он пересмотрит свой проект, убрав наиболее рискованные направления. Можно сказать, что PR в значительной степени должен воздействовать на конкурентов с целью подтолкнуть их к желаемым действиям или хотя бы минимизировать негативные последствия.

Точка 7. Свободных участков очень мало (или всего один), но они большие. Такое место бывает целесообразно застолбить сразу, а потом очень внимательно изучать население и потоки. Если в точке 5 проект определял территорию, то в точке 7 территория определяет проект, даже если будет строиться объект регионального и межрегионального значения. Поэтому имеет смысл плотно поработать с будущими покупателями и посетителями. PR должен быть направлен в первую очередь на потенциальных покупателей.

Точка 8. Свободных участков очень мало, и они среднего размера. В данных условиях оптимальным будет торговый центр районного значения или многофункциональный многоэтажный центр. В любом случае, при небольшой площади участка застройки повышенное внимание нужно уделять не только изучению территории и топографии участка, но и соседям. В этом случае возрастает зависимость от окружающих объектов, а возможностей сделать на небольших площадях что-либо уникальное не так уж много. Хорошо работающим решением является концентрация в не очень большом центре магазинов-«убийц категории». Считается, что они в состоянии обеспечить необходимый поток в торговый центр даже при неблагоприятных условиях. В мегаполисах есть возможность более узкого позиционирования, так как из огромного числа жителей можно выбрать своего покупателя.

Точка 9. Участков немного, и они небольшие. Тут важно выбрать лучший участок и создать торговый объект районного значения. Остальные действия подобны точке 8.

Влияние объектов инфраструктуры на торговлю.

Оценивая влияние объектов инфраструктуры и досуга на будущий магазин, необходимо представить, как согласуется посещение этих объектов с посещением магазина, и можно ли привлечь потоки посетителей. С точки зрения дополнительного привлечения покупателей любой объект, находящийся на территории, может оказывать на магазин положительное, нейтральное или отрицательное влияние. Например, расположение рядом с продовольственным магазином заведения азартных игр может оттолкнуть домохозяек, не одобряющих само занятие и опасающихся подозрительных личностей. Нейтрально влияющие на торговлю объекты имеют своих посетителей, это может быть, к примеру, стоматологическая или ветеринарная клиника. Промышленные предприятия оказывают отрицательное влияние с точки зрения экологии, но зато существует большое количество работников, которых вполне можно пригласить в магазин.

Очень неритмичными для торговли могут оказаться места, близкие к отдыху на природе (парки и пляжи, дачные поселки), поскольку их посещение зависит от погодных условий и сезонности. Места развлечения и досуга, такие как спортивные, зрелищные или культурные центры, не всегда приносят покупателей магазинам с большой торговой площадью. Как показывают исследования, часть потребителей после мероприятий не желает посещать магазин, где придется провести около часа, включая очередь в кассу. Это портит впечатление, да и сил остается немного. Длительное время пребывания в большом магазине самообслуживания (часто оно кажется гораздо большим, чем в реальности!) ассоциируется с плановым характером покупок основных товаров. Небольшие покупки для потребления в ближайшее время многие посетители центров досуга из дальней торговой зоны предпочитают осуществлять в магазинах «по дороге». В этом случае они готовы согласиться на другую марку и более высокие цены. А вот родители, сопровождающие детей в спортивные и культурные учреждения, где дети проводят час-полтора, ценят возможность совершить покупки, пока ребенок находится на занятиях. Вообще, наличие большого числа детских образовательных и воспитательных учреждений (дошкольных и школьных) оказывает влияние на торговлю в районе. Это позволяет спрогнозировать, что данный район будет привлекать большее число состоятельных покупателей. На первый взгляд эти два фактора могут показаться не связанными. Но исследования показали, что именно детские учреждения будут определять тенденции развития торговли на ближайшую перспективу. Многие родители, разочаровавшись в дорогих учебных заведениях, предпочитают не возить детей за тридевять земель, а отдавать в местные детские сады и школы, если качество образования является довольно высоким.

Расположение рядом конечных остановок общественного транспорта и маршрутных такси – положительный фактор. Но при этом важно, чтобы

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

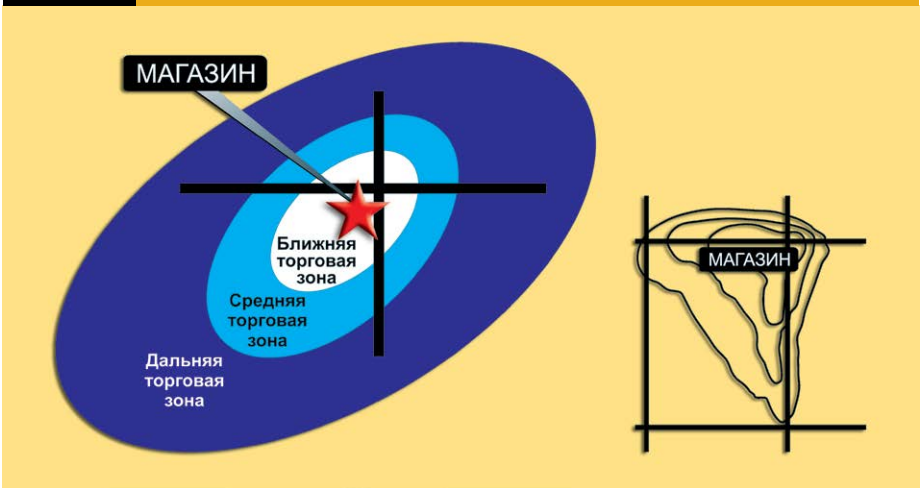
приезжающие общественным транспортом покупатели могли без проблем уехать и в часы пик, в толпе, не беспокоиться за сохранность только что купленных вещей. Заполнение автобусов и маршрутных такси в часы пик только посетителями торгового центра может вызвать недовольство у жителей района (особенно жителей с низким достатком). Это недовольство может оставить негативное впечатление от посещения центра. Иногда открытие крупного торгового комплекса вызывает более частый график или организацию дополнительного маршрута такси, которое предусматривает места для покупателей с сумками и курсирует по оптимальному маршруту для посетителей центра. Компании, занимающиеся пассажирскими перевозками, необходимо проинформировать на стадии проектирования торгового комплекса.

Исследование территории при помощи метода изохрон.

Магазин имеет три торговые зоны, которые определяются по принципу доступности для покупателей: ближняя, средняя и дальняя (см. рис. 17). Для выделения зон используется метод изохрон: учитывается не расстояние до магазина, а время, затрачиваемое покупателями на дорогу. Этот метод легко понять, вспомнив армейское «копаем от забора и до обеда». Изохроны объединяют точки равной временной доступности для пешеходов или автомобилистов, например, все точки, из которых можно попасть в магазин за 10 минут. Поэтому в реальности торговые зоны представляют собой сложные криволинейные фигуры. На размеры каждой зоны или всей области торговли влияют такие барьеры как река, гора, железная дорога, овраг, склады или район с высоким уровнем преступности. Зависят размеры зон и от типа магазина, качества и ассортимента предлагаемого товара: у обычных продовольственных магазинов область торговли не превышает 1,5 км в диаметре, в то время как крупные специализированные магазины могут охватывать площадь с радиусом более 20 км. Эмоциональное восприятие также играет роль: привлекательные магазины кажутся расположенными ближе, чем на самом деле, а приятная дорога - намного короче.

10-12 минутная изохрона очерчивает границу ближней торговой зоны, наиболее значимой для магазина, поскольку на нее приходится около 60-70% покупок. К магазинам, расположенным недалеко от дома, часто привязаны покупатели с ограниченной физической подвижностью - пожилые люди и инвалиды, - и люди, испытывающие дефицит времени. В ближней торговой зоне высок процент связанных между собой покупателей – членов семьи, друзей и знакомых, - поэтому в случае удачного выбора ассортимента и ценовой стратегии магазин получает большую группу лояльных клиентов. Обычно границы ближней торговой зоны проходят в радиусе 1 км для пешеходов и 2-4 км для автомобилистов. Однако, учитывая доступность магазина для автомобилистов, нельзя забывать о времени, затрачиваемом на выбор места для парковки и подход к дверям магазина.

Рис. 17 ТОРГОВЫЕ ЗОНЫ МАГАЗИНА



На среднюю торговую зону, как правило, приходится 20% от объема продаж, поэтому она имеет меньшее значение, чем ближняя. Ее границы очерчиваются 20-минутной изохроной для пешеходов. У продовольственного магазина радиус зоны обычно не превышают двух остановок общественного транспорта, или от 2-х до 6 км пути на автомобиле. Покупатели из средней торговой зоны посещают магазин от случая к случаю, но их доля может повышаться в солнечные, погожие дни.

Дальняя торговая зона приносит от 10 до 20 % покупок и включает покупателей, которые постоянно совершают покупки по пути с работы домой, и тех, кто заглядывает в магазин от случая к случаю. Время ходьбы до магазина – не более часа, что определяет радиус дальней зоны в районе 2-5 км. Для покупателей, пользующихся личным или общественным транспортом, границы не лимитируются. Высокий процент объёма продаж, приходящегося на дальнюю торговую зону, обычно свидетельствует о высокой конкурентоспособности магазина и особых заслугах его менеджмента.

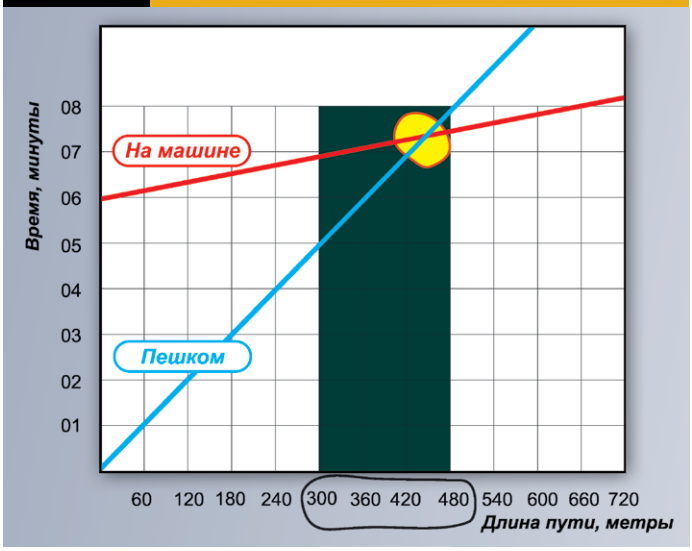
Применяя метод изохрон, можно представить магазин в виде подводного существа – актинии или мягкого коралла, одной ножкой закреплённого на земле. Тело существа, его размеры находятся в бесконечном изменении в зависимости от различных факторов. Например, серьезное влияние на размеры изохрон оказывает погода. Неблагоприятные погодные условия, как правило, ведут к уменьшению торговых зон магазина, и, следовательно, – к сокращению числа покупателей. К тому же результату может привести плохая работа коммунальных служб. Вряд ли пешеходам захочется лазить по сугробам неубранного снега или выписывать пируэты на скользком тротуаре, да еще и с сумками. При дожде или свирепом морозе многим не захочется покидать свои тёплые гнёздышки. Если уж поход в магазин неизбежен, некоторые покупатели постараются подобрать тот, что поближе, и купить самое

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

необходимое, а другие покупки отложить до лучших времён.

Предпочтения и привычки покупателей на данной местности играют значительную роль при выделении торговых зон. Определяя временные интервалы, необходимо учитывать, как понимается расстояние и пешеходная доступность по местным понятиям. Например, в Москве, где плотность магазинов на число жителей больше, под словами «близко к дому» подразумевают интервал около 3-7 минут. Для многих других городов с населением от 500 тыс. до миллиона, в которых наша компания проводила исследования, критическое время для пешеходов - 15 минут. Если же до магазина более 20 минут ходьбы (граница средней торговой зоны) – плановые покупки на долгий период большая часть покупателей-пешеходов совершает не каждую неделю. Многие жители Томска считают, что 20-минутное время на дорогу даже на транспорте – это уже очень далеко. Расстояние определяет средство передвижения. П. Квантс приводит следующие данные (см. Рис. 18): до 300 метров человек обычно предпочитает пройти пешком, а если расстояние превышает 480 м – отправляется в такое место на автомобиле. Когда цель расположена в пределах от 300 до 480 м, покупатель испытывает колебания при выборе метода передвижения, и его решение зависит от условий дороги.

Рис. 18 ВЛИЯНИЕ ДЛИНЫ ПУТИ ДО МАГАЗИНА НА ВЫБОР СРЕДСТВА ПЕРЕДВИЖЕНИЯ (ПО П. КВАНТСУ)



Согласно методу анализа района сбыта и теории центрального места, разработанной Кришталлером и дополненной Лошем, нетто-цена товара представляет собой сумму розничной цены и затрат на поездки. Если цена одинаковая, домохозяйства будут совершать покупки там, где затраты на поездку минимальны.

Сопоставив размеры торговых зон, можно сделать вывод об особенностях и конкурентных преимуществах магазина. У магазина «А» на рисунке 19 основное достоинство, скорее всего, близкое от дома расположение, в то время как магазин «В» пользуется известностью и хорошей репутацией, обладает высокой притягательностью для покупателей, приезжающих издале-

Рис. 19 ПРОПОРЦИОНАЛЬНОЕ СООТНОШЕНИЕ ТОРГОВЫХ ЗОН

ка. Примерами могут служить специализированные магазины, в том числе с широким ассортиментом, или магазины, предлагающие низкие цены. Некоторые торговые предприятия изначально ориентируются на то, что их покупатели будут приезжать на автомобилях, что значительно увеличивает размеры дальней торговой зоны. Ошибки в проектировании приводят к тому, что крупные торговые объекты, в проекте рассчитанные на ситуацию «В», в реальности не привлекают посетителей из средней и дальней торговых зон, и их покупателями являются местные жители. Получается картина, как у магазина «Б», а такое соотношение торговых зон свойственно для районного супермаркета или небольшого торгового центра местного значения. В ряде случаев проблему с размерами торговых зон и доступностью усугубляет растущая загруженность дорог.

Пересечение торговых зон может привести к сильной конкуренции. Расположенные рядом продовольственные магазины скорее затрудняют друг другу жизнь и, желая побить соседа, могут втянуться в опасную игру снижения цен или размещения на ограниченной площади большого числа позиций ассортимента. Выход из положения магазины могут найти, развивая свои направления специализации или расширяя круг услуг и дополнительных удобств для покупателей. У непродовольственных магазинов при сближении области торговли увеличиваются. Больший выбор привлекает значительное число покупателей, и поддержание имиджа происходит за счёт соседей. Магазины, имеющие сходную специализацию и сконцентрированные в одном районе, на одной торговой улице, конкурируют уже не столько друг с другом, сколько с магазинами других районов. Ассортимент поддерживается за счет соседей, а покупатели рассчитывают, что в этом районе точно приобретут необходимый товар и едут издалека специально, захватив крупную сумму денег. В Екатеринбурге есть «свадебная улица», где количество предприятий торговли и услуг одинаковой специализации перевалило за второй десяток, «меховая улица»; часть Ленинского проспекта в Москве – это улица элитной сантехники и предметов интерьера, еще один участок – «детская» улица. Таких примеров можно привести еще довольно много. Вначале не все торговцы осознавали выгоду от подобного размещения, но с развитием торговых центров она стала более очевидной. Есть у создания торговых улиц и негативный эффект: нарушается принцип равномерности в размещении магази-

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

нов в городской среде. Бывает, что на «торговых улицах» исчезают магазины, торгующие основными товарами, в том числе, продуктами питания. Это вызывает недовольство жителей района и в долгосрочной перспективе может отрицательно сказаться на его привлекательности. При такой ситуации магазины «торговой улицы» воспринимаются жителями как чужеродные, поскольку игнорируют их потребности и жизненный уклад. Дело не только в привычках, с которыми трудно и жалко расставаться. Магазину иногда не оказывается достойной замены. Оставшиеся магазины могут поднимать цены при отсутствии конкурентов. Покупатели, для которых время важнее, чем деньги (а также забывчивые и рассеянные), вдруг обнаруживают, что вылазка за хлебом и пачкой молока в крупный супермаркет выбивает их из графика, а оставшийся «магазин по дороге» - это круглосуточная забегаловка с алкогольно-табачной направленностью и соответствующими личностями в придачу. Нарушение системы жизнеобеспечения ведет к падению цен на жилье в районе, и в итоге магазины почувствуют это. Возникновение нового магазина вызывает недовольство жителей окружающих домов, если при этом ухудшается инсоляция нижних этажей зданий, возникают места, потенциально опасные для гуляния детей без родителей, или перекрываются привычные и значимые пешеходные маршруты – например, путь от дома до остановки метро.

Изохроны для пешеходов и автомобилистов.

При исследовании территории с помощью метода изохрон на карту наносятся изохроны для пешеходов и автомобилистов. При определении

торговых зон учитываются время на разворот, стояние в пробках и время на парковку. Так, часть интересных для магазина покупателей (например, сотрудники офисов или жители недавно построенных домов) оказывается не в ближней, а в средней или даже в дальней торговых зонах. Рассчитывать, в основном, на них может быть серьезной стратегической ошибкой. Сложная транспортная развязка иногда отбивает у автомобилистов желание посетить магазин, особенно если до другого можно проехать чуть дальше по прямой. Пересечение двух крупных магистралей сужает область торговли магазина, а если путь пересекает оживлённая магистраль, то время, теряемое на её переход, негативно сказывается на доступности магазина для пешеходов. Близость трассы – безусловно, положительный фактор, но останавливаться будут далеко не все. Автомобилисты более требовательны и при отсутствии парковки могут отказаться от посещения магазина. Парковка вдоль дороги, а не в специально отведенном месте, может затруднить движение, и водители будут избегать грозящих заторами, неудобных улиц, а также стоящих вдоль них магазинов.

Для автомобилистов важно, с какой стороны от дороги расположен магазин. Магазины на выезде из города могут учитывать в ассортименте и ценовой политике потоки на дачу и с дачи, для них необходим разный подход. Расположенные справа от трассы магазины в летний период могут расширять ассортимент товаров для использования на даче и продуктов для потребления в выходные дни, в том числе, продуктов быстрого приготовления. Цены при этом могут быть более высокими. Покупатели, возвращающиеся с дачи, могут в целях экономии времени закупать продукты на неделю, если цены достаточно привлекательны. В спальных районах часто неоправданно ориентироваться на всех жителей, возвращающихся из центра с работы. Как правило, водители останавливаются для покупок по дороге к дому на правой стороне улицы. Если магазин расположен на левой стороне при движении из центра города, имеет смысл ориентироваться на пешеходов и домохозяек «со своей стороны», которые совершают покупки днем. Соответственно, ассортимент может быть более широким, чем в типичном магазине «по дороге» или «у дома». Ожидается, что в будущем определенную конкуренцию магазинам «у дома» смогут составить магазины при АЗК: экономящие время автомобилисты могут покупать там товары не только для потребления в ближайшее время (час-два после покупки), но и на ближайшие дни. А некоторые товары с привлекательной ценой – даже на долгий период, раз есть возможность тут же загрузить их в багажник.

Оценка потенциала расположения магазина.

С помощью метода изохрон легко понять, какие перспективы для развития имеются в данном месте, и какой вариант из возможных лучше выбрать для нового магазина. Существует метод экспресс-оценки места под названием «часы». На карту района надо наложить кальку, отметить на ней точку расположения магазина и прочертить окружности с предполагаемыми радиусами

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

ближней, средней и дальней торговых зон. Далее полученные окружности делятся на 4 сектора (в зависимости от размера, соотношения торговых зон и степени проработки участка количество секторов может быть 8 или 12). Если магазин имеет идеальное расположение, с жилой застройкой со всех сторон и одинаковой плотностью населения, каждый сегмент ближней зоны будет давать 15 % покупок, средней – 5% (см.рис.20).

В реальной жизни расположение в таком «хлебном» месте можно встретить не так уж часто. Участки, на которых отсутствует жилая застройка, объекты, отрицательно влияющие на розничную торговлю и имеющие на неё переменное значение, на кальке остаются белыми, и чем больше получается белых сегментов, тем слабее положение магазина. Просуммировав объемы продаж в оставшихся сегментах, мы получим процент соответствия идеальному расположению, или потенциал расположения (см. рис. 21). Продовольственным магазинам, имеющим потенциал ниже 20, на практике почти нереально выжить, какие бы меры не предпринимало руководство. Основная сила магазина - в покупателях из ближней торговой зоны, поэтому преимущество в расположении имеют магазины с более обширной ближней зоной (на рисунке слева, под буквой «А»). Безусловно, методика «часы» – только часть детальной

Рис. 20 ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКА МЕСТА РАСПОЛОЖЕНИЯ

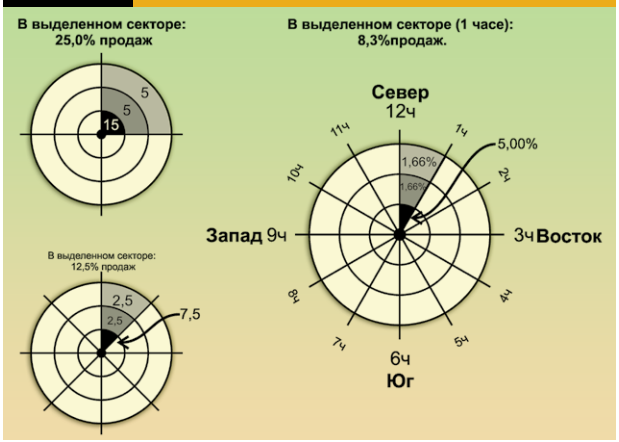
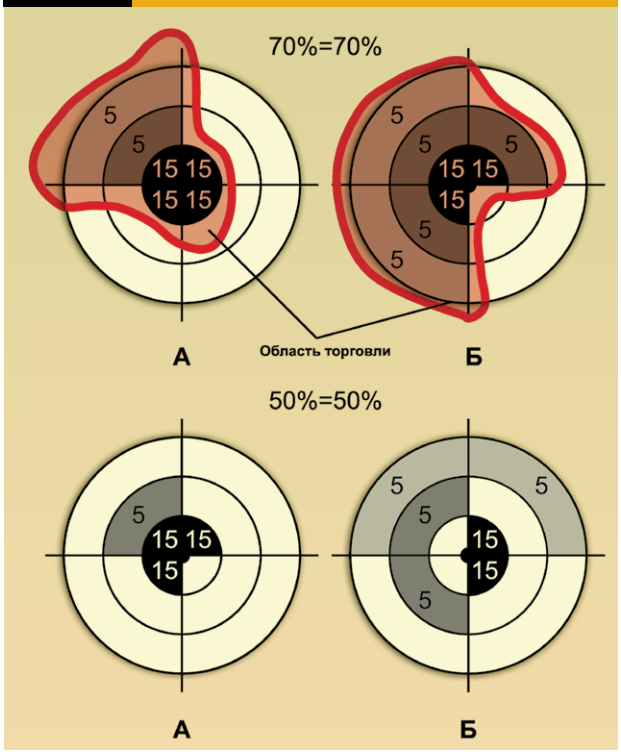


Рис. 21 ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКА МЕСТА РАСПОЛОЖЕНИЯ



оценки территории, но с ее помощью торговец может произвести анализ собственными силами и избежать грубых ошибок в выборе места. Наглядность делает эту методику особенно полезной для сетей магазинов.

Магазин, окруженный со всех сторон жилой или офисной застройкой, в любом случае заработает себе если не на бутерброды с красной икрой, то хотя бы с сыром. Для этого достаточно будет сделать дизайн магазина интересным и современным, проявить гибкость и поменять ассортимент, приспособив его для потребностей имеющихся покупателей. Причем, сделать это могут сделать это могут как продуктовые, так и специализированные магазины. А вот удаленный торговый объект уже должен серьезно привлекать покупателей, чтобы они могли остановить на нем свой выбор и приехать планово, потратив на дорогу и время, и деньги. Если место рассчитано на создание потока, а магазин просто не имеет возможности его создать, все усилия и траты на рекламу, специальные акции, расширение зала и переход на самообслуживание, смену оборудования и ремонт могут оказаться напрасными. Бывают случаи, когда целесообразнее закрыть его в данном месте и открыть магазин в другом, как бы жалко не было с ним расставаться.