Порядок действий при планировке зала.

Определение товаров-«создателей потока» и оценка их силы.

Размещение товаров различного типа спроса.

Типы планировки, возможности их применения, основные особенности.

Учет условий выбора товаров.

Создание маршрута в торговом зале. Виды маршрутов.

Примеры эффективной и неэффективной организации маршрута.

Особенности планировки торговых залов различной формы.

Определение площадей для товарных групп и расстановка торгового оборудования.

Проектирование мест расчета.

Стандарты планировки для сетевых магазинов.

Выделение зон согласно логике покупателя.

Примеры зон в магазинах различной специализации.

Направление потока с помощью визуально привлекательных товаров.

Оценка необходимости изменений в планировке существующих магазинов.

Прогноз результатов, достигаемых с помощью перепланировки.

Глава 14

Планировка торговых залов

Искусство создания комфортной для пребывания и покупок среды – это задача проектировщика, и на этой стадии процесса торговец полагается на его умение и осуществляет бдительный контроль. В планировке же торговых залов роль торговца выше, поскольку любой магазин проектируется с учетом товарного ассортимента, определенной специализации, иногда даже под конкретные товары. Организация торгового пространства – не просто создание маршрута и расстановка оборудования. Товарные группы важно распределить по залу и выбрать оптимальную планировочную схему и оборудование для их представления. Невозможно осуществить планировку без понимания процесса торговли, характера спроса на товары и особенностей их поиска и выбора. Торговый зал легко украсить и обновить, но гораздо труднее изменить его логику, особенно если магазин уже открылся и работает. Весь комплекс оперативных мер (ассортимент, мерчандайзинг в узком смысле этого слова, специальные акции и программы лояльности для покупателей) в неэффективно спланированном торговом зале может лишь частично реализовать потенциал продаж, существующий у магазина. Розничные принципы планировки вполне применимы для магазинов-демозалов, складов оптовых компаний и клиентских офисов предприятий услуг.

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

Порядок действий при планировке торгового зала.

Процесс планировки торгового зала – это определенный алгоритм, и проектировщики, которые порой бывают далеки от торговли, должны понять цель и смысл каждого действия. Тогда сократится число неэффективных вариантов, и станет понятно, надо ли применять какой-либо красивый планировочный прием, или он будет неуместным в данной ситуации. В залах самообслуживания вначале создается прочная основа, на которой держится торговый зал, и после этого можно сконцентрироваться на выборе моделей оборудования и заняться оформлением интерьера магазина. Немного другой порядок проектирования бутиков и магазинов импульсных товаров с небольшой торговой площадью. Здесь дизайнерская идея может опережать создание системы зонирования зала.

Стадии работы при планировке торгового зала:

1. Определение товаров-«создателей потока» и их размещение в торговом зале.
2. Правильное расположение товаров различного типа спроса.
3. Учет условий выбора товаров.
4. Создание маршрута в торговом зале.
5. Определение площади для торгового оборудования и распределение места между товарными группами.
6. Формирование системы обеспечения торгового зала – выбор оптимальных путей товародвижения.
7. Выделение зон в торговом зале согласно логике покупателя, выбор концепции представления товаров.
8. Выделение визуально привлекательных товаров, которые могут участвовать в направлении потока. Создание акцентов в торговом зале.
9. Определение сложных мест в зале и выбор планировочных приемов работы с ними.
10. Планировка пространства зала.
11. Подбор торгового оборудования.

Определение товаров-«создателей потока» и их размещение в торговом зале.

Товары, создающие поток, легко выделяются в магазине любой специализации, и их размещают в глубине торгового зала, дальше от входа и линейки касс. Они подразделяются на следующие группы:

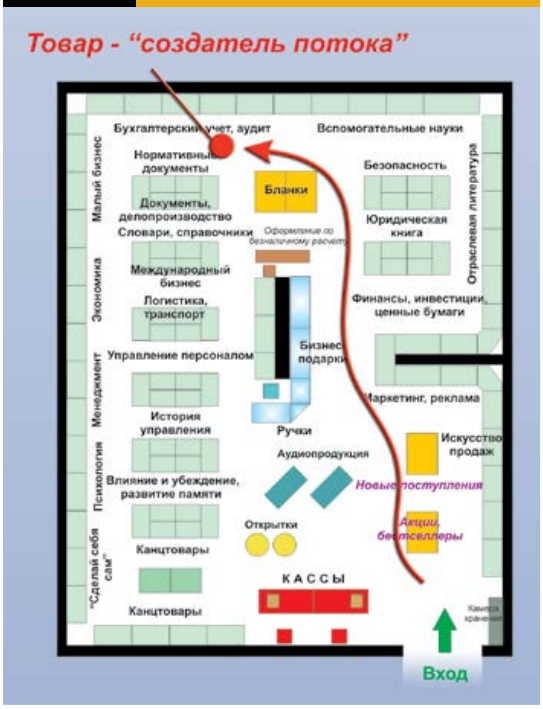
- *Товары основного спроса, регулярно потребляемые.* В продовольственном магазине таких товарных групп пять: это овощи/фрукты, молочные продукты, хлебобулочные изделия, мясо птиц, животных и морских обитателей в различных проявлениях (сырое, в виде полуфабрикатов или готовых продуктов) и спиртные напитки. В зависимости от традиций потребления и предпочтений покупателей на территории сила «создателя потока» может меняться, например, в Прибалтике алкогольная группа гораздо слабее, а в Казахстане появляется еще один сильный «магнит» – продукция собственных производств супермаркета, кулинария и кондитерские изделия.
- *Товары-«расходники»*, запасы которых надо регулярно пополнять для обеспечения работы человека, техники и оборудования: расходные материалы, сменные детали. Даже когда все товары являются «расходниками», как, например, в магазине канцелярских товаров, создавать поток будут основные – писчая бумага в упаковках и картриджи для принтеров. Несколько лет назад в канцелярских магазинах притягательной группой являлись товары для профессиональных художников, архитекторов и дизайнеров (специальная бумага для живописи и графики, дорогостоящие профессиональные чертежные принадлежности), но сейчас с распространением компьютерной графики продажи этих товаров неуклонно снижаются, и в зависимости от конкретной ситуации, эту группу бывает целесообразно вообще вывести из ассортимента. В магазине товаров для детей «расходником» можно назвать нижний трикотаж и чулочно-носочные изделия, а вот школьные товары уже попадают в разряд импульсных. Пожалуй, многие родители согласятся с тем, что комплект необходимых вещей для школьника не так уж велик, но сколько пеналов с мишками, блокнотиков с Белоснежкой и Микки-Маусом, ручек со встроенным фонариком мы импульсно покупаем своим детям!
- *Товары целевого спроса*, обычно крупные по размеру и/или стоимости вещи, за которыми покупатели приходят именно в этот магазин. Это, к примеру, крупная бытовая техника, строительные и отделочные материалы, мебель, верхняя одежда.

Первый вопрос: есть ли вообще товары-«создатели потока» в ассортименте магазина, и если да, то какой они силы. Например, в небольшом хозяйственном супермаркете группу бытовой химии и средств по уходу целесообразно размещать в удалении, а в крупном магазине той же специализации эта группа может тихо «умереть» в глубине зала. Даже в специализированных магазинах всегда есть более сильные и менее сильные создатели потока. Рассмотрим это на примере магазина деловой литературы. В этот магазин вообще приходят специально, и покупатель, ищущий книгу по определенной тематике, отправляется в свою зону магазина (см. Рис. 101). Поэтому все профес-

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

сиональная литература (по направлениям деятельности) должна находиться дальше, но микробиологов или спелеологов несравнимо меньше, чем юристов и, тем более, бухгалтеров. Частые изменения в законодательстве и нормативах определяют более интенсивный поток к группе литературы по бухгалтерскому учету: уж баланс-то надо сдавать ежеквартально! Деловая литература общего характера (маркетинг, менеджмент, продажи, история успеха известных менеджеров, прикладная психология, развитие памяти и ораторское искусство, деловой этикет и имидж деловых людей) выступает в качестве импульсной группы, ведь всем интересно, как управлять людьми, производить на них хорошее впечатление и экспериментировать, применяя на практике последние рекомендации психологов. Интересная ситуация с «создателями потока» сложилась в книжных с широким ассортиментом: отечественные детективы рассматриваются не только как импульсный товар, но и как регулярно потребляемый. Ведь новинки известных детективных авторов выходят, как минимум, раз в месяц. Но целенаправленно за детективами в крупном магазине читатели идут только в случае, если он удобно, по пути, расположен и по быстроте и удобству покупок приближается к киоскам, лоткам и «развалам» у остановок транспорта. Примером может служить магазин «Молодая гвардия» в Москве, стоящий на потоке к метро. Если же крупный книжный находится в торговом центре, группа детективной литературы уже не будет создавать поток вглубь торгового зала, и размещать ее лучше на проходных местах как импульсный товар.

Рис. 101 ТОВАР – “СОЗДАТЕЛЬ ПОТОКА”



Расположение товаров различного типа спроса.

Неэффективное расположение товаров различного типа спроса – наиболее распространенная и, пожалуй, самая дорогостоящая ошибка при планировке торгового зала. Чем крупнее магазин, тем больше чувствуются последствия этой ошибки. По типу спроса товары можно разделить на 3 группы:

- *Группа 1: Товары целевого (или преимущественно целевого) спроса. К ним относятся регулярно потребляемые товары, крупные товары, сложные в установке товары, товары специального спроса.* Правило простое: товары, за которыми приезжают планово, должны располагаться дальше от входа и касс (а в каждом отделе дальше от основного прохода), чтобы покупатели, приходящие посмотреть и совершить крупные покупки, проходили через ряды оборудования с импульсными товарами и аксессуарами (см. Рис. 102). Ошибка – размещение товаров специального спроса в хорошо заметных местах. Так, встраиваемая техника интересует только тех покупателей, которые запланировали замену кухонной мебели, корм для животных – только тех, у кого есть домашний любимец. Бывает, что покупателя соблазняют плавные формы и польза для здоровья от гидромассажной ванны, но нужно серьезно все взвесить, прежде чем решиться пережить ремонт ванной комнаты.
- *Группа 2: Товары, которые имеют как целевой, так и импульсный спрос: менее часто потребляемые, менее сложные в установке, менее крупные и более визуально привлекательные.* Так, в строительно-хозяйственном супермаркете (магазине DIY) можно выделить товары, которые покупатель может приобрести, даже если не делает ремонт. Ведь для того, чтобы установить новый смеситель или душевую панель, достаточно просто вызвать сантехника. В отделе лако-красочных материалов более импульсными являются клеи, герметики, пены, мебельные лаки и спреи, поэтому они располагаются ближе к проходу. Краски – дальше, из них фасадные – дальше интерьерных. Визуально привлекательные товары (обои, текстиль, мебель) способны подсказать покупателю идеи оформления интерьера, и можно с уверенностью назвать их импульсными товарами замедленного действия: импульсная покупка совершается, но немного позднее. Когда в Россию пришла IKEA (а вслед за ней и OBI), покупателям показали, каким может быть интерьер, и заинтересовали в покупке товаров. В бытовой технике большей импульсностью обладают товары, приносящие потребителю новое удовольствие, пользу и удобство от технологических достижений. Телевизор сам по себе красив, и он связан с приятными моментами в жизни. Видеокамеры или кухонный комбайн – вот это да, столько новых возможностей! А холодильник – что с него взять, он всего лишь хранит и охлаждает продукты. Удовольствия от него никакого, разве что полюбоваться на серебристый бок и после отпуска прикрепить к дверце очередную магнетку «Ай лав Мэриленд». Холодильник никогда не будет сексапильным, сколько бы реклама не пыталась убедить нас в обратном (и вообще, пусть хозяйством занимается жена!).

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

- *Группа 3: Товары импульсного спроса: аксессуары, сопутствующие товары, импульсные товары по соотношению «цена-привлекательность».* Делятся на 2 подгруппы: «напоминание» и «соблазн».

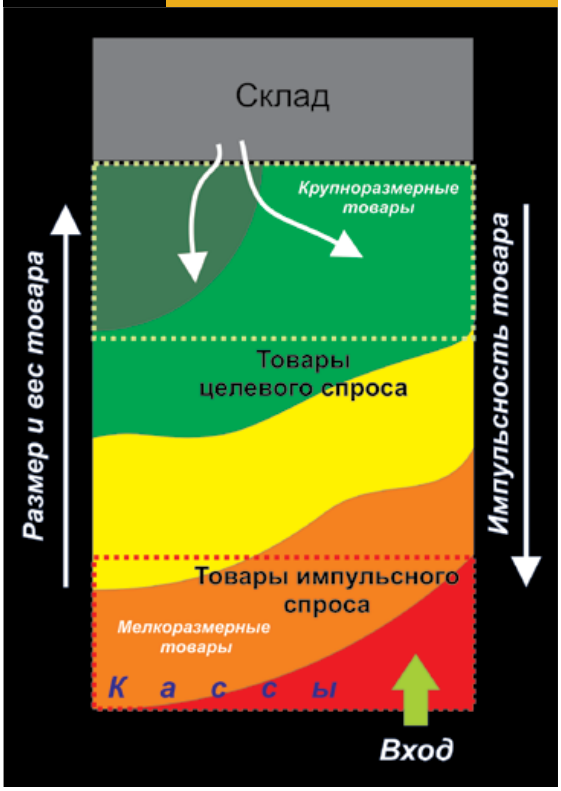
В магазине строительных и отделочных материалов большинство товаров специального спроса являются крупногабаритными и/или тяжелыми, и часто они обладают небольшой визуальной привлекательностью, как, например, сухие смеси или погонные материалы (Рис. 102Б). Поэтому при их размещении учитывается внутренняя логистика, и эти группы располагаются ближе к помещениям для складирования и подготовки товаров к продаже. Функциональное зонирование магазина должно обеспечить наиболее короткие пути товародвижения по горизонтали и вертикали, а также кратчайшие пути между разгрузочными платформами, помещениями для хранения товаров и соответствующими отделами торговых залов. При этом, вспомогательные, административно-бытовые помещения следует располагать в стороне от основных маршрутов движения товаров. Когда магазин проектируется с «нуля», процесс идет от эффективного пространства зала к неторговым помещениям: должна осуществляться привязка неторговых помещений к торговому залу, а не наоборот. Еще один важный аспект – маршруты движения, сокращающие потери от краж, особенно со стороны персонала и поставщиков. Движение товара только в одном направлении воспроизводит схему военного лагеря древних римлян: вход в одни ворота, а выход через другие. Встречное движение исключается даже для списанного товара и тары, а возврат товара покупателями осуществляется в специальном помещении за пределами торгового зала. Такая схема применяется в ряде американских магазинов-складов.

На рисунке 103 обозначены зоны размещения товаров согласно типу спроса в разных планировочных схемах. Напомним, какие планировочные схемы существуют:

- *«Торговая улица» или «Рыбья кость».* Торговый зал держится на основной оси – главном проходе, на который с одной или двух сторон нанизываются отделы. Ряды стеллажей, выходящих на торговую улицу, образуют своеобразные «магазинчики» и «лавочки», каждый со своей «витриной» на торце стеллажного ряда и навигационной вывеской. Разновидность этого типа планировки – пассаж, он может быть однонаправленным (Рис. 103А) или в двух направлениях (рис.103Б). В зависимости от ширины торгового зала и системы его снабжения улица может быть одна, но широкая и извилистая, или две равнозначных улицы могут идти параллельно, чтобы обеспечить более удобный доступ персонала ко всем стеллажам. В пассаже, имеющем равнозначный поток в обе стороны, товары Группы 1 (целевого спроса) размещаются ближе к середине торгового зала. Еще один вид планировки «рыбья кость» – Т-образная схема.

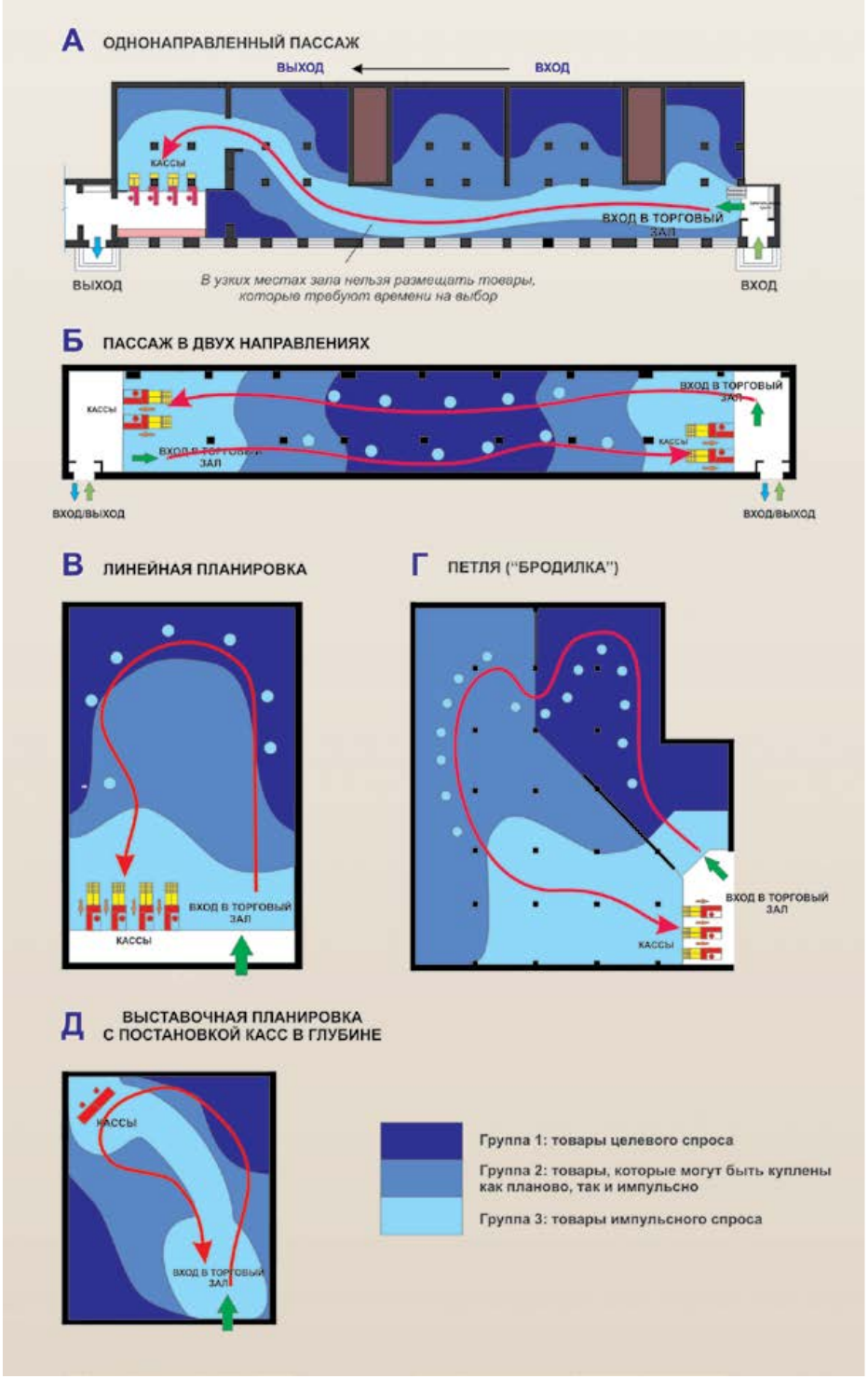
Рис. 102-А ТОВАР – “СОЗДАТЕЛЬ ПОТОКА”

Рис. 102-Б В МАГАЗИНЕ DIY ВАЖНО УЧИТЫВАТЬ НЕ ТОЛЬКО ТИП СПРОСА, НО ТАКЖЕ РАЗМЕР И ВЕС ТОВАРА



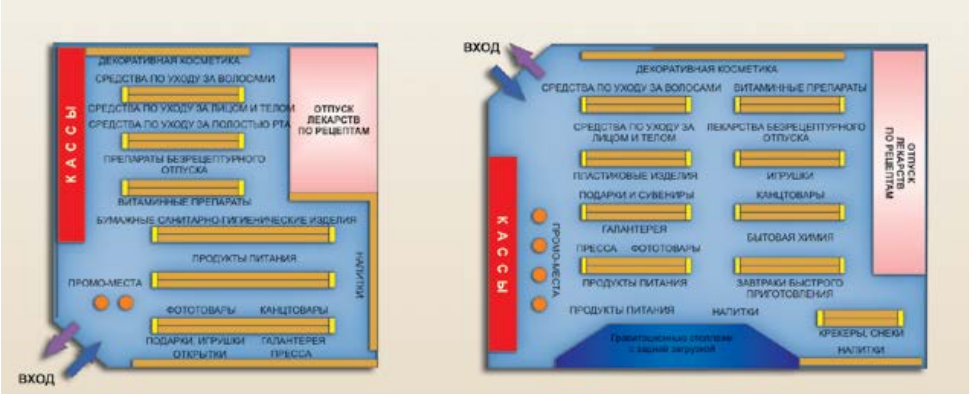
© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

Рис. 103 РАЗМЕЩЕНИЕ ТОВАРОВ ПО ТИПУ СПРОСА В РАЗЛИЧНЫХ ПЛАНИРОВОЧНЫХ СХЕМАХ



- *Линейная планировка («решетка»)* характерна для магазинов с режимом самообслуживания и представляет собой параллельные ряды торгового оборудования. Линейная планировка может быть четырех видов: продольная, поперечная, диагональная и смешанная, причем последняя – сочетание в одном торговом зале нескольких «решеток» со своей сеткой – встречается все чаще. Основной проход в торговом зале образует букву П (Рис. 103 В) или приближается к ней по форме. Товары целевого спроса в этом типе планировки располагаются по периметру и дальше от входа и линейки касс, а если площадь торгового зала большая, один из «создателей потока» перемещается в середину. Логика планировки показана на рисунке 104 А на примере типовых схем американских сетевых аптек «CVS-Pharmacy» и «Rite Aid».

Рис. 104-А ЛИНЕЙНАЯ ПЛАНИРОВКА



Размещение товаров различного типа спроса в фарм-маркете.

- *«Петля».* В отличие от залов линейной планировки, где покупатель имеет полную свободу в выборе маршрута, в «петле» маршрут предопределен и задан с самого начала (Рис. 103 Г). Вступив на основную дорогу, покупатель должен обойти все отделы и осмотреть все предлагаемые товары, хочет он этого или нет. «Петля» бывает простой О-образной формы, или путь покупателей максимально удлиняется с помощью изгибов и переломов главного коридора (см. Рис. 105). Такая петля в народе получила название «бродилки»; также она бывает пространственной, в двух уровнях. Известный всем пример – магазины «Икеа». Вариантов расположения товаров различного типа спроса в «бродилке» два. Первый – она рассматривается, как торговая улица, и товарные группы располагаются аналогично однонаправленному пассажу. Во втором варианте покупатель в начале маршрута проходит все целевые товары, и импульсность и зрелищность товара нарастает к кассе (пример показан на рисунке 104 Б). Так, в магазине това-

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

Рис. 104-Б ПЛАНИРОВКА "ПЕТЛЯ"

Размещение товаров различного типа спроса в магазине товаров для дома.

ров для дома в конце маршрута находится соблазнительная керамическая посуда, вазы и хрусталь. Основной маршрут в «бродилке» должен быть насыщен легким мобильным оборудованием для дополнительных точек продаж импульсных товаров, промо-акций и зон совместной выкладки товара. Это оборудование позволяет варьировать ширину прохода. Основное внимание покупателя в извилистой «бродилке» приходится на товары, находящиеся справа от прохода, поэтому в левой части можно помещать зоны низкого оборудования, специализированные товары и услуги (например, место работы дизайнера с покупателями), общественные зоны – игровые площадки, зоны демонстрации или кафе. В «бродилке» покупателю надо дать возможность сойти с маршрута хотя бы один раз, чтобы не вызывать явного недовольства, и для этого проход делается в середине пути. В О-образной петле входная зона может пространственно объединяться с предкассовой, и заданный маршрут начинается не с самого входа, а немного дальше. Это возможное решение для торговых залов, вход в которые напоминает горлышко бутылки. Тогда вход визуально расширяется, он уже не представляет собой узкий тоннель и вызывает большее желание зайти.

- *Выставочная планировка* свойственна для специализированных магазинов, а также для модных бутиков. Торговля осуществляется по принципу свободного доступа к товарам, но покупатели не выходят через расчетно–кассовые узлы, а подходят к кассам. Кассы располагаются островами в зале ближе к выходам, а когда суммы покупки крупные, а процесс долгий (необходимо оформить документы, гарантию на товар), кассы ставят в углу или у дальней стены. Рядом с ними нередко размещают товары Группы 3 (импульсного спроса и мелкоразмерные). Вроде бы логично: где касса, там и предкассовая зона. Но такая предкассовая зона может работать очень плохо. Расчетный узел в салоне – совсем не то, что в аптеке, и к кассам подходят только те посетители,

которые оплачивают выбранный товар. Их число может составлять треть и даже намного меньшую долю от количества посетителей. Поэтому импульсные и сопутствующие товары размещаются не только около касс, но и на хорошо заметных местах зала, которые можно выделить посредством дизайна, и для их представления используются стойки, низкие островные горки, подиумы и столы (см. Рис. 103 Д).

Учет условий выбора товаров.

Сложные и/или дорогие товары требуют времени на выбор и спокойной обстановки в процессе изучения характеристик и сравнения моделей. Такие товарные группы либо вообще не ставят на проходном месте (особенно это нежелательно в длинных вытянутых торговых залах), либо проход расширяется, чтобы человек мог спокойно выбирать, а другие посетители – проходить мимо. Практически все нормативы (и законодательные, и «жизненные»), регламентирующие ширину проходов в торговом зале, основаны на пропорциях человека и месте, которое требуется для осуществления какой-либо операции. Э. Нойферт в книге «Строительное проектирование» приводит следующие цифры:

- Минимальная ширина прохода для одного человека с корзиной составляет 0,875 м;
- Для того, чтобы нагнуться к нижней полке, необходимо пространство в 1 м;
- В случае, когда один человек рассматривает полки, повернувшись к ним лицом, другой может спокойно пройти с корзиной при минимальном расстоянии в проходе 1,25 м. С тележкой – при минимальной ширине прохода 1,6 м. Поэтому ширина проходов в магазинах самообслуживания площадью около 1000 квадратных метров, где покупатели используют и тележки, и корзины, начинается с цифры 1,7-1,8 м.

Аналогичным образом рассчитывается расстояние между холодильными прилавками и стеллажами в продовольственном супермаркете. Учтем место для очереди вдоль прилавка и место для потока, в результате получим ширину прохода в пределах 2,8-3,3 м. В крупных магазинах это расстояние увеличивается до 3,5 м. Минимальное расстояние между прилавками в небольших магазинах с прилавочной формой торговли составляет 2,8 – 3 м.

Покупка некоторых товаров – дело достаточно интимное, как, например, выбор нижнего белья, средств по уходу за проблемной кожей, ряда лекарственных препаратов безрецептурного отпуска, диетических продуктов. Покупателю гораздо комфортнее выбирать, когда такие товары расположены немного в удалении от основного прохода, особенно в небольших населенных пунктах и в городских магазинах формата «у дома».

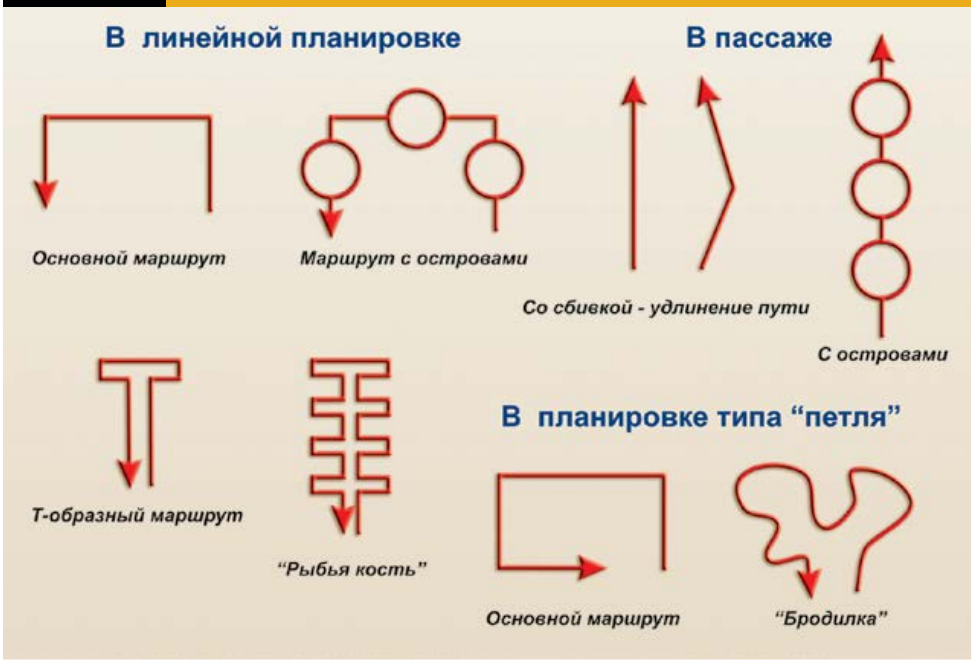
© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

Создание маршрута в торговом зале.

Давать покупателю слишком большую свободу передвижения в торговом зале неоправданно, поэтому должен быть определен основной маршрут. Поток обязательно направить даже в небольших магазинах, и это помогает избежать пересечения потоков, толчеи и прочих неудобств. Типы маршрутов показаны на рисунке 105. Путь удлиняется при сбивке коридора от оси, а также, когда поток огибает острова. У островов есть общее свойство – активизировать торговлю, и острова из торгового оборудования способны замедлить покупательский поток. Целые торговые города образовывались на островах или рядом с ними, когда торговые сообщения осуществлялись по речным путям. Активизировали острова и морскую торговлю, а зеленые острова–оазисы в пустыне притягивали к себе караванную. Массовое использование островов посередине потока на торговых площадях, началось в Византийской империи.

Если в прямоугольном зале организуется планировка-«петля», длина «бродилки» может быть в разы больше, чем О-образной петли.

Рис. 105 ТИПЫ МАРШРУТОВ

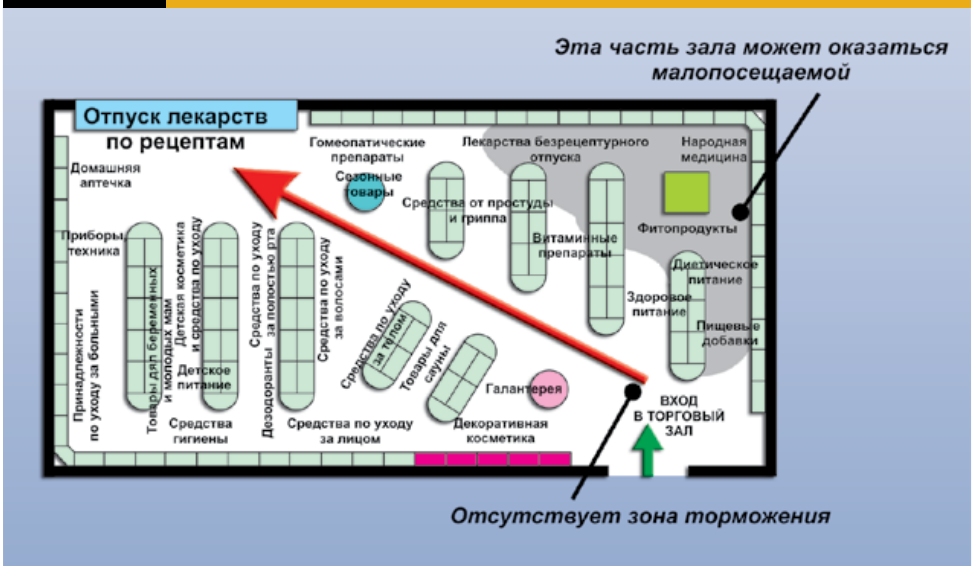


При создании маршрута и поворотах основного прохода очень важно учитывать направление движения: по часовой стрелке или против, справа налево, снизу вверх и т.п. В архитектуре ориентация «право-лево» применялась в античности и средневековье и была связана с военной наукой. Византийский император Маврикий (VI век н.э.) писал о том, что входы и выходы из крепостных башен, направление движения по прямым и спиральным лестницам

традиционно планировались так, чтобы воинам было легко двигаться левой стороной вперед, и они были защищены щитом в левой руке. Известно, что наиболее привычный для покупателя путь – в направлении против часовой стрелки. Это связано с тем, что большинство людей – правши, и шаг правой ноги немного больше, чем левой. Все эксперименты, проводившиеся с целью определить наиболее естественное направление движения, подтверждали этот факт: если людей запустить в незнакомое помещение и предоставить им свободу в выборе маршрута, большинство из них будет двигаться именно против часовой стрелки. Результаты экспериментов немного различались, и доля людей, выбиравших направление против часовой стрелки и справа налево, составляла от 70 до 85% в различных случаях. Но сейчас, когда посетители магазинов привыкли к тому, что в подавляющем большинстве торговых залов вход находится справа и внизу плана, а выход – слева, количество людей, выбирающих маршрут против часовой стрелки, находится в районе 90%. Поэтому если движение в торговом зале организуется по часовой стрелке, необходимо уделить повышенное внимание логике прохождения маршрута, а также легкости ориентации и системе знаков и указателей (подробнее о комплексе указывающих путь приемов мы расскажем в Главе 18 «Система навигации и информация в магазине»). Добавим, что в однонаправленном пассаже, где движение организовано слева направо, покупателям легче двигаться и ориентироваться, чем в зале с маршрутом по часовой стрелке.

На рисунке 106 показан план фарм-маркета, в котором красивое на первый взгляд решение привело к плохим продажам, и пострадали очень значимые группы, препараты безрецептурного отпуска. Расположение товарных групп согласно типу спроса сделано эффективно, и причина неудовлетворительных продаж – в чересчур коротком маршруте и неэффективном на-

Рис. 106 ОРГАНИЗАЦИЯ МАРШРУТА В ТОРГОВОМ ЗАЛЕ



© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

Рис. 107 ВХОД ПО ЦЕНТРУ И ДВА ВЫХОДА

правлении потока. Входящие посетители сразу направляются по широкому проходу к товару-«создателю потока» (отдел отпуска лекарств по рецептам) и световому акценту. По этому же проходу посетители могут вернуться к выходу. Зона торможения на входе могла бы направить поток в верхний правый угол, но вообще, схема «рыбья кость» в данном случае применена неоправданно, и она не работает.

Весьма распространенный тип торгового зала – так называемая «телефонная трубка» (Рис. 108). Это еще одно наследие советской эпохи: в 70-е годы тиражировался типовой проект двухэтажного магазина, снабжающего население микрорайона товарами и услугами первой необходимости. В простой коробочке-«стекляшке» с входом по центру на первом этаже находился продуктовый отдел с П-образной линией прилавков, а на втором был базовый промтоварный набор советской женщины, магазины с милыми сердцу названиями – «Наташи» и «Марины». «Телефонная трубка» образуется во встроенно-пристроенных магазинах в первых этажах жилых зданий, а также на верхних этажах не очень удачно спланированных торговых центров, когда лестница входит в пространство зала.

Устройство входа в такой торговый зал по центру таит в себе опасность. Общее пространство сразу же визуально разделяется на две части, и покупатель может обойти всего лишь одну половину зала, которая его больше интересует. Особенно если для его мнимого удобства кассы ставятся в каждом из отделов (см. Рис. 107). А уж когда основная группа «создателей

потока» смещается в одну из частей зала, вторая может работать крайне плохо. Знакомый многим пример не очень эффективного распределения товаров по залам: крупная техника и мелкая техника в магазине бытовой техники. Отсутствие единого маршрута снижает показатели продаж и количество импульсных покупок.

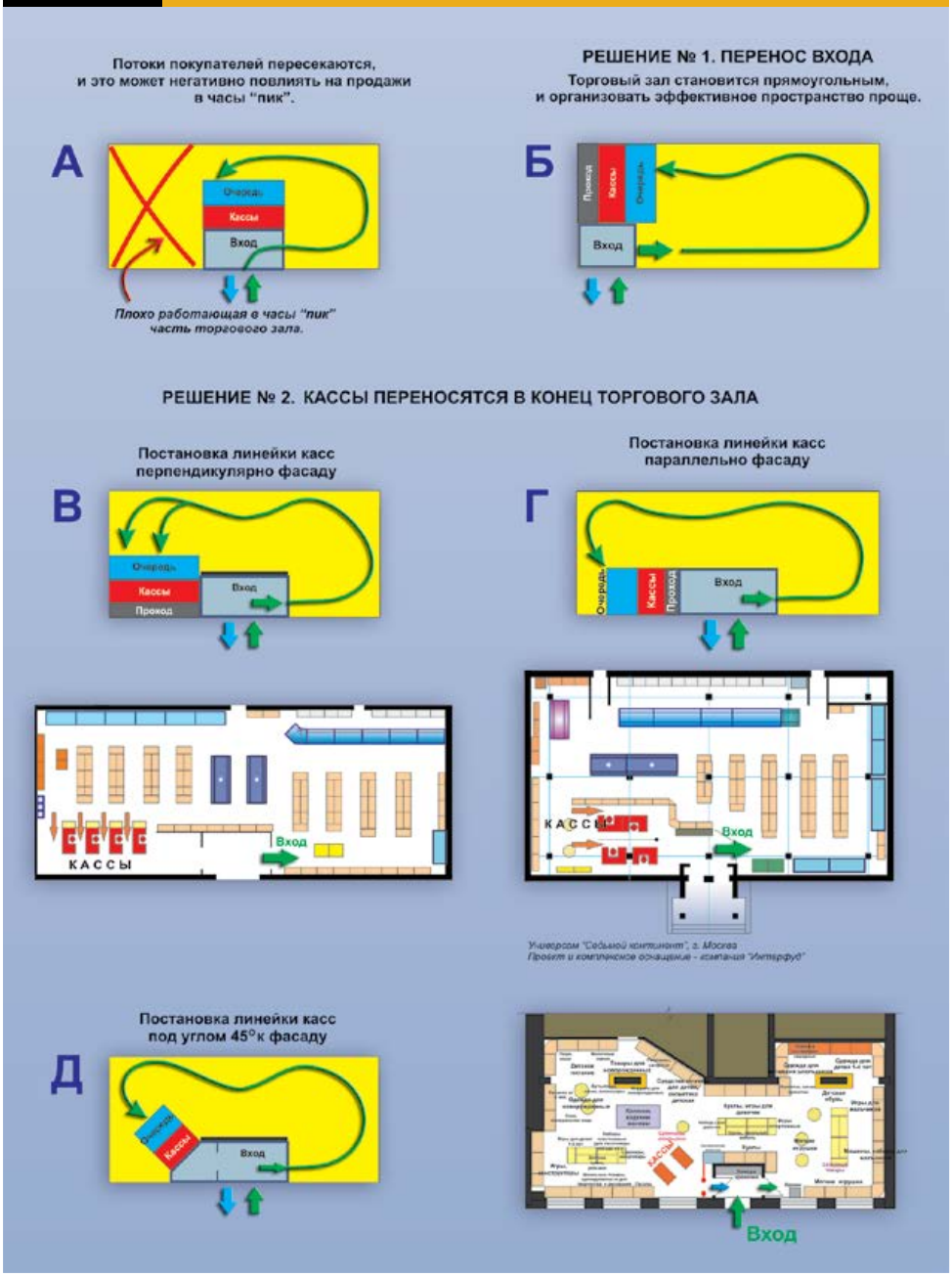
При расположении линейки касс в узком месте «телефонной трубки» создается парадоксальная ситуация: чем больше посетителей притягивает магазин, тем меньшему количеству становится легко попасть в левую часть зала, ведь им мешает очередь! Покупателям становится неудобно, и в вечерние часы, когда основная масса людей возвращается с работы, происходят серьезные потери в продажах (см. Рис. 108А). Если покупатель забыл что-то купить в первой половине зала, вернуться практически невозможно. Одно из возможных решений – перенос входа в один из углов (Рис. 108Б). Торговый зал приобретает обычную прямоугольную форму. Организовать в нем маршрут и сделать линейную планировку становится намного проще.

Если перенести вход в магазин по какой-то причине невозможно, основной маршрут делается в форме петли, и зоны входа и выхода разделяются. Установка линейки касс параллельно (рис. 108Г) или под углом к фасаду (Рис. 108Д) больше подходит для непродовольственных магазинов самообслуживания и небольших супермаркетов, когда количество касс не более четырех. Тогда и предкассовая, и прикассовая зоны будут удобными и высокодоходными. В более крупных залах линейка касс длиннее, и кассы можно разместить только перпендикулярно фасаду (Рис. 108В).

В длинных вытянутых торговых залах задача организации маршрута может быть весьма серьезной, особенно во встроенных и встроенно-пристроенных магазинах в первых этажах жилых зданий. Напомним, чем отличается встроенный магазин от встроенно-пристроенного. Встроенный магазин – это магазин, все помещения которого располагаются в габаритах жилого здания с выступом за его пределы не более, чем на 1,5 м со стороны продольного фасада и не более, чем на 6 м – со стороны торцов. Встроенно-пристроенным называется магазин с выносом помещений за габариты жилого здания более, чем на 1,5 м со стороны продольного фасада и более, чем на 6 м – со стороны торцов, при устройстве крытых загрузочных помещений. Как правило, торговый зал имеет форму, напоминающую букву Ш (подъезды жилой части дома расчленяют зал), и поэтому мы назвали их Ш-образными. Такие магазины проектировались для торговли через прилавок: прилавки располагались вдоль стен, и, несмотря на узкий зал, удобно было и продавцам, и покупателям. Для самообслуживания длинный и узкий зал не всегда хорош, и известны примеры, когда переход на самообслуживание не давал ожидаемых результатов. Большинство случаев неудачного перехода на самообслуживание связано с планировкой, неправильным подбором торгового оборудования и его расположения относительно колонн. Зал оказывался перегружен оборудованием, воспринимался как тесный и неудобный, узкие проходы за-

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

Рис. 108 ТОРГОВЫЙ ЗАЛ ТИПА “ТЕЛЕФОННАЯ ТРУБКА”



трудняли совершение покупок. Когда покупателям становится явно неудобно, продажи в долгосрочной перспективе будут снижаться, в основном, это происходит за счет того, что время, затраченное на покупки, в сознании покупателей представляется гораздо большим, и они могут предпочесть более «быстрый» магазин. Сетевые магазины, осваивающие первые этажи, часто

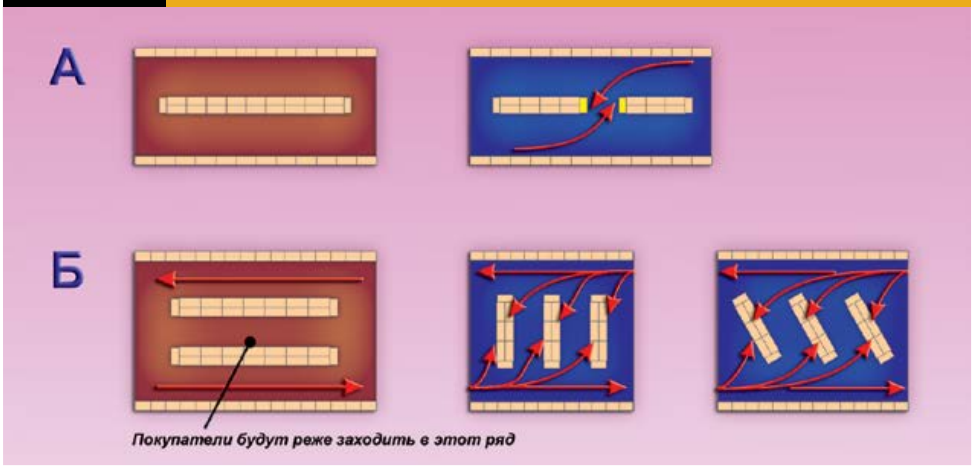
получают много разных планировочных решений. Для некоторых сетевых магазинов первый этаж становится «прокрустовым ложем»: затрудняется внедрение стандартов, и теряется основное их преимущество – снижение издержек за счет типизации.

При перепланировке торговых залов встроенных и встроенно-пристроенных магазинов практически не рассматриваются варианты, связанные с максимальным освобождением внутреннего пространства от несущих конструкций (устройство мощных опор по периметру). Такие работы являются дорогостоящими, сложными и порой весьма рискованными. Поэтому приходится вписываться в существующие объемы. Рассмотрим, какие приемы применяются в планировке длинных и вытянутых торговых залов. Первый случай: ширина зала находится в пределах 5,4-7,2 м (в узких участках «буквы Ш», не считая ниш). Тогда на узких перешейках возможно поставить только один ряд островного оборудования, и длинные стеллажи (более 6 м), расположенные параллельно стенам, заставят покупателя пройти по петле. Однако покупателю может быть некомфортно передвигаться в таком пространстве, особенно если островные стеллажи высокие. Если покупатель забыл что-то купить в начале маршрута, при длинном оборудовании практически невозможно вернуться. Магазин может восприниматься «долгим» и неудобным. Вспомним правила подбора полосатой одежды для очень полных и очень худых людей: первым не рекомендуются горизонтальные полосы, а вторым – вертикальные. Поэтому для того, чтобы покупатели не чувствовали себя зажатыми в узком пространстве, бывает эффективно разорвать центральный ряд островных стеллажей. Тогда появятся ценные торцевые места, притягивающие к себе покупателей и замедляющие их движение, и обзор зала улучшится (см. Рис. 109А). Не стоит опасаться того, что посетители свернут в образовавшийся проход и покинут зал быстрее: ведь товары-«создатели потока» располагаются по периметру и выполняют свою роль в задании маршрута. Также можно не бояться потерь в длине выкладки. Несмотря на то, что длина стеллажей немного уменьшается, товарооборот с квадратного метра, как правило, возрастает по сравнению с залом с длинными монотонными стеллажами.

Для того, чтобы эффективно представить ассортимент, часто бывает выгоднее отказаться от высоких стеллажей в центральной части зала, поскольку угол зрения не позволяет рассмотреть товар на нижних и верхних полках (вообще, при ширине прохода менее 1,1 м нижние полки рационально использовать только как накопитель). Низкое оборудование в центре делает зал более просторным, и покупатели видят большее количество товаров. Соответственно, количество позиций в чеке увеличивается. Острова с обслуживанием через прилавок в центральной части можно размещать для товаров, не требующих частого пополнения запаса и специальных условий обработки в месте продажи, например, для весовых конфет в продовольственном магазине или метизов в хозяйственном супермаркете.

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

Рис. 109 ДЛИННЫЙ ВЫТЯНУТЫЙ ТОРГОВЫЙ ЗАЛ



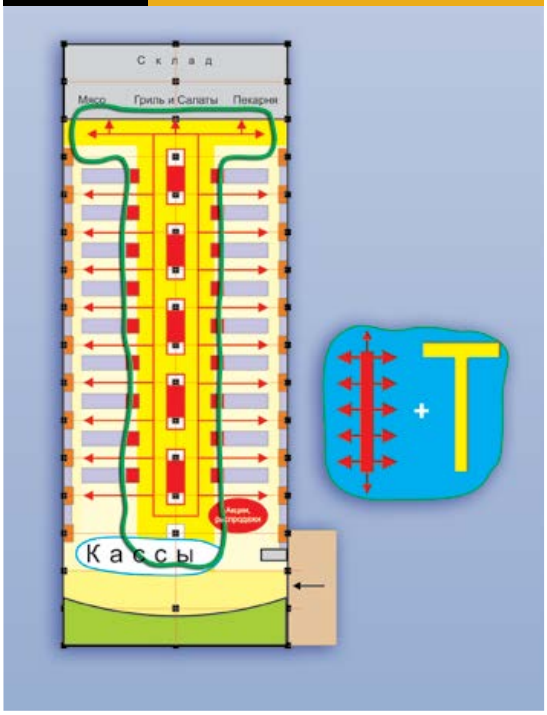
Когда ширина «перешейков» более 7,2 метра, в центральной части зала появляется место для двух параллельно расположенных рядов островных стеллажей. Но стоит ли располагать оборудование продольно, как в прямоугольных залах? Представим, как будет двигаться покупатель, и во многих случаях окажется, что заходить в центральный узкий проход неудобно (да порой и незачем), и потоки покупателей пересекаются. Чем длиннее зал, тем более запутанными и непредсказуемыми становятся маршруты посетителей. Поэтому более эффективно расположение островных стеллажей перпендикулярно или под углом к двум основным проходам в зале (см. Рис. 109Б). При прохождении магазина покупатель увидит все товары и соблазнится тем, чего не было в его списке запланированных покупок. Выбирать товары становится гораздо удобнее, поскольку во внутренних рядах можно спокойно остановиться, и другие покупатели, движущиеся по основному проходу, не будут подпирать сзади. Островные стеллажи в центре могут иметь закругленные торцевые секции; отсутствие углов, плавные линии создают эффект более широких проходов.

Разрыв длинных рядов оборудования иногда делается специально, с целью создать короткий маршрут для тех покупателей, у которых есть деньги, но нет времени. В небольших магазинах, расположенных «по пути», особенно в деловых и центральных районах города, а также у вокзалов, основные товарные группы могут размещаться не по периметру, а наоборот, в первой половине зала от входа и касс, и такое размещение оправданно. Оно соответствует характеру покупок в магазине «по пути», и удобство вознаграждается высокими продажами. В магазинах же «у дома» в спальных районах, а также в крупных магазинах, которые посещаются планово, целесообразнее следовать традиционной схеме расположения товарных групп-«создателей потока», а короткий маршрут образуется за счет увеличения количества дополнительных точек продаж, размещения на части островных и торцевых мест допол-

нительных точек продаж более дорогих товаров (например, алкоголя, кондитерских изделий, выпечки), а также более удобного расположения хлеба и продукции собственных производств (не в дальнем углу, а ближе к линейке касс). Интересную попытку изменить традиционную логику гипермаркета и стать более удобным и быстрым сделал «Рамстор» на Загородном шоссе в Москве: в нем основные «создатели потока» – продовольственные товары – размещены сразу при входе, а непродовольственные – во второй половине торгового зала. Однако, учитывая размер торговой площади и характер посещений, такая революционная планировка вызывает серьезные сомнения. Ведь великан, пытающийся притвориться маленьким, все равно гномом не станет, а потерять свои преимущества может вполне.

Свои особенности существуют в организации торгового пространства в магазинах, занимающих помещения бывших промышленных зданий. Существует несколько особенностей промышленных зданий, положительных с точки зрения возможности превращения их в объекты розничной торговли. Во-первых, это конструктивные и планировочные особенности, позволяющие производить изменения, в том числе, применять гибкую планировку: каркасная конструкция, большие пролеты. Иногда здания цехов стоят так близко друг к другу, что их можно объединить кровлей в одно сооружение и застроить пространство внутреннего двора. Реконструкцию можно произвести относительно быстро и относительно дешево. Во-вторых, запас прочности конструкций. Специальные пандусы дают возможность использовать такие нестандартные решения, как размещение парковки на кровле или расположение части складских помещений на втором этаже. Иногда при планировке, затрудняющей привлечение посетителей на второй этаж, это может стать наиболее эффективным распределением площадей. В третьих, уже имеющаяся инфраструктура и коммуникации облегчают процесс разрешений и согласований.

Рис. 110 ПРОМЫШЛЕННЫЕ ЗДАНИЯ



Однако есть трудности в адаптации планировочного решения: часто производственная необходимость заставляла вытягивать цеха по оси, и торговый зал получался длинным

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

и вытянутым вглубь. При расположении в бывших цехах магазинов самообслуживания эта вытянутость затрудняет создание такой схемы движения покупателей, которая позволяла бы обойти весь зал по петле, осмотрев все представленные товары. Если торговые центры и магазины, построенные «с нуля», чаще напоминают торговый квартал или городскую торговую площадь, то реконструированные промздания, скорее, похожи на торговую улицу. В таком случае оправданно применение Т-образного маршрута с просторным центральным проходом, где устанавливается низкое оборудование – паллеты, подиумы, столы или островные стеллажи (см. Рис. 110). Такая планировка, делающая торговый зал похожим на трехнефную базилику, создает более дружелюбное пространство для покупателя, поскольку масштабы становятся сопоставимыми с размерами человека, и посетитель не испытывает дискомфорта от угрожающе высоких складских стеллажей. Покупательская активность в центральном проходе способствует прохождению к задней стенке. Такая схема применяется, например, в сети американских магазинов-складов «Costco». Базиликальный тип зала позволяет организовать устойчивую схему движения товара, так как есть возможность использовать для разгрузки места с одной или двух длинных сторон. Внутримагазинные перемещения получаются достаточно короткими и простыми.

ЗОНА НИЗКОГО ОБОРУДОВАНИЯ В ЗАЛЕ С Т-ОБРАЗНЫМ МАРШРУТОМ

Определение площади для торгового оборудования и распределение места между товарными группами.

Торговое оборудование создает стены, улицы и площади «торгового города». Поэтому необходимо определиться с размером площади, занятой оборудованием. Наверняка многим знаком такой полезный показатель, как коэффициент установочной площади – отношение площади, занятой торгово-технологическим оборудованием, к площади торгового зала. При расчете в торговую площадь включается площадь для дополнительного обслуживания (например, прием заказов или подгонка одежды по фигуре), а также площади экспозиционных витрин со стороны улицы при условии размещения их пола в одном уровне с полом зала.

$$\textit{Коэффициент установочной площади} = \frac{\text{S площади, занятой оборудованием м}^2}{\text{S торгового зала, м}^2}$$

Оптимальная величина этого коэффициента находится в интервале от 0,25 до 0,35. По большинству групп товаров средний показатель близок к значению 0,3. Если величина коэффициента установочной площади превышает эту рекомендуемую норму, скорее всего, магазин перегружен оборудованием и покупателям в нем придется тесновато и неудобно. Безусловно, есть исключения, когда отклонение от норматива не говорит о том, что площади используются неэффективно. Отклонения в меньшую сторону встречаются у непродовольственных магазинов, предлагающих товары особого спроса, элитные, эксклюзивные и дорогие, а также в специализированных магазинах и демозалах. А в большую – в некоторых «ценовых» магазинах. Также больший коэффициент установочной площади встречается у магазинов, торгующих строительными и отделочными материалами, и автосалонов, то есть в местах, где покупатель не отбирает крупногабаритный товар в зале, а получает его с отдельного входа.

Избыток оборудования в торговом зале может привести к ряду негативных последствий. Это, прежде всего, ухудшение прибыльности магазина и его конкурентных преимуществ из-за высоких эксплуатационных затрат. Например, применение неглубоких стеллажей позволяет разместить больше оборудования и увеличивает погонную длину выкладки. Но меньшая ёмкость полок делает необходимым более частое пополнение запаса в зале, из-за этого повышаются требования к персоналу и, соответственно, должны возрастать расходы на подготовку и мотивацию сотрудников. Сужение проходов в залах самообслуживания затрудняет движение покупателей, а сотрудники магазина, доставляющие товар в зал и выгружающие его на полки, откровенно мешают выбирать товар и совершать покупки (Хорошо еще, когда персонал делает свою работу молча, пусть и без приветливой улыбки на физиономии. Гораздо чаще покупателей отталкивают со словами: «Не видите что ли, люди

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

работают!») В этой ситуации мотивация и муштра работников обходится дороже, а проблему решает только частично. Корень проблемы – неудачная планировка.

На практике коэффициент установочной площади служит больше для проверки. Он чаще подсчитывается, когда есть сомнения в перегруженности торговым оборудованием – тесные проходы, отсутствие полноценной входной и прикассовой зон, невозможность организации промо-мест или дополнительных точек продажи. Такое может быть при планировке новых магазинов с площадью зала до 500 м^2, когда ресурсы торговой площади ограничены, а также при перепланировке существующих магазинов. Оценивается необходимость создания более комфортных условий для покупателей и оптимизации ассортимента. В России нередко бывает, что магазин сталкивается с картиной неудовлетворительной работы, связанной с перегруженностью товаром (и соответственно, оборудованием, на котором этот товар выставляется). Тогда зал просто необходимо расчистить от своего избыточного оборудования и обилия фирменных стоек поставщиков. Кстати, о коэффициенте установочной площади часто забывают при создании дополнительных точек продаж (фирменные стеллажи, напольные дисплеи, стойки), не предусмотренных заранее. Эти зоны лучше планировать с самого начала.

Проходы, образующие основной маршрут в торговом зале, должны быть шире, чем прочие проходы между рядами оборудования. В крупных магазинах, а также в прямоугольном зале, вытянутом вглубь, к П-образному основному проходу добавляется еще один главный проход по центру (параллельно линейке касс), чтобы стеллажи не были непомерно длинными. Третий широкий коридор, параллельный линейке касс, проходит непосредственно перед кассовыми узлами. Если вытянутый вглубь зал разделить не тремя, а четырьмя проходами, параллельными линейке касс, это неминуемо приведет к тому, что покупатели будут путаться, труднее станет запоминать расположение товарных групп. В результате приблизительно треть площади торгового зала будет работать плохо.

Минимальная ширина проходов между оборудованием в торговом зале нормируется. Приведем значения московских нормативов (Приложение 8 к МГСН 4.13-97), они указаны в таблице на рисунке 111А. Согласно нормативам ширина проходов, по которым предусматривается перемещение товаров с помощью подъемно-транспортных средств, должна быть в пределах 2,2 –2,7 м. В крупных магазинах, где часть товара хранится в торговом зале на складских стеллажах (гипермаркеты, cash&carry, DIY), ширина проходов может достигать 3-3,3 м. Более узкими могут быть проходы в зоне продажи товаров легких и небьющихся, например, пластиковые изделия, постельное белье, одежда и игрушки. Ширина коридоров в неторговых помещениях должна составлять не менее 1,6 м при площади торгового зала до 250 м^2, 1,8 м – при площади торгового зала более 250 м^2 и не менее 2,3 м при применении электрифицированного транспорта. Минимальная ширина проходов между

кассовыми узлами в залах самообслуживания согласно нормативу составляет 60 см; на практике она определяется в зависимости от величины торгового зала, размеров товара и используемых тележек для покупателей. В супермаркетах проход между кассами находится в пределах 75-80 см, а в магазине строительных и отделочных материалов с полным самообслуживанием для прохода оставляют 1,0 - 1,1 м, чтобы покупатели могли спокойно оплатить и вывезти крупногабаритные и длинномерные товары. Для того, чтобы магазин был удобным для лиц с ограниченной подвижностью, в том числе, инвалидов-колясочников, одна или несколько из касс должна иметь проход 90 см (или даже 1,0 - 1,1 м).

Рис. 111-А ШИРИНА ПРОХОДОВ МЕЖДУ ОБОРУДОВАНИЕМ В ТОРГОВОМ ЗАЛЕ

Между кассовыми кабинами и торцами островных горок	2,0 - 2,5 м
Между прилавками для хранения личных вещей покупателей и стеной (проход в торговый зал)	1,7 - 2,5 м
Между параллельно расположенными островными горками	1,4 - 1,8 м
Между островными горками и пристенным охлаждаемым оборудованием	1,6 - 2,0 м
Между кассовыми кабинами или прилавками обслуживания и установленными параллельно им горками	2,0 - 3,0 м
Между прилавком и оборудованием за прилавком	0,9 м
Между кабинами контролеров-кассиров	0,6 м
Между прилавками	2,8 - 3,0 м
Между прилавками и стеной	1,2 - 1,5 м

В большинстве случаев основной маршрут совпадает с путем эвакуации покупателей в случае пожара. Эвакуационными проходами являются те проходы, которые непосредственно связаны с эвакуационными выходами из торгового зала: непосредственно наружу или на лестничную клетку, изолированную и имеющую выход на фасад, а в нижнем уровне – на улицу. Ширина таких проходов определяется (также согласно МГСН 4.13-97) в зависимости от величины торговой пощади (см. Рис. 111 Б). Эвакуационных выходов из зала должно быть не менее двух, и они не могут проходить через разгрузочные помещения. Исключение составляют небольшие магазины с торговой площадью до 150 м^2 (отдельно стоящие, встроенные или пристроенные), где

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

допускается проектировать один эвакуационный выход из зала, а второй устраивать через группу неторговых помещений. Ширина эвакуационных выходов (дверей) из торгового зала, а также коридоров, соединяющих торговый зал со служебной лестницей, должна составлять не менее 1,2 м.

Высота торгового зала принимается не менее 3 м от пола до потолка. В неторговых помещениях допускается уменьшение высоты до 2,5 м, с учетом технологических требований. В торговых залах с участками переменной высоты нормируемому значению должна соответствовать средняя высота. При этом в любой части помещения она должна быть не менее 2,5 м. В небольших магазинах (с площадью торгового зала до 250 м^2), встроенных в жилые здания, допускается принимать высоту всех помещений равной высоте помещений жилой части дома.

Рис. 111-Б ШИРИНА ОСНОВНЫХ ЭВАКУАЦИОННЫХ ПРОХОДОВ В ТОРГОВОМ ЗАЛЕ

ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ	ПРОХОД, М
До 100 м2	1,4
От 100 м2 до 150 м2	1,6
От 150 м2 до 400 м2	2,0
От 400 м2	2,5

Как мы видим, нормативные требования, обязательные для проектировщиков, не отражают самого главного – распределения площадей между товарными группами. Здесь начинается искусство планировки. Опытные проектировщики, даже спланировавшие десятки магазинов какой-либо специализации, всегда ориентируются на конкретный ассортимент и погонные метры, предназначенные для выкладки различных товарных групп, а также тенденции рынка. Особенно это касается непродовольственных магазинов самообслуживания. Например, в хозяйственных супермаркетах и магазинах строительных и отделочных материалов может быть какая-то ключевая группа (светильники, сантехника и т.д.), которая является конкурентным преимуществом магазина и серьезным притягательным фактором для покупателей. Ассортимент в таких группах очень глубокий, соответственно длина выкладки больше. Поэтому, если проектировать магазин по образу и подобию других торговых точек аналогичной специализации и площади, можно совершить серьезную ошибку. Отличия в ассортименте могут быть в магазинах в торговых центрах по сравнению с отдельно расположенными. Так, супермаркет бытовой электроники в торговом центре может сократить площадь для группы аудио- и видео продукции (или, в зависимости от ситуации, вообще отказаться от этой группы), если присутствует другой арендатор – специализированный магазин. В крупных магазинах DIY специализированных арендаторов иногда оправданно размещать внутри торгового зала, чтобы создать у покупателей впечатление о глубине ассортимента. Покупатели будут

знать, что в этом магазине можно удовлетворить абсолютно все потребности, связанные со строительством и ремонтом. Эта уверенность связывается с брендом магазина, несмотря на то, что ряд товаров и услуг предоставляют небольшие арендаторы, например, заказ окон, бронированных дверей, систем безопасности и видеонаблюдения, деревянных элементов, пошив штор, окантовка картин и эстампов, продажа оборудования для саун и гидромассажных ванн и т.п.. Аналогичная картина наблюдается в универмагах, когда часть продаваемой одежды принадлежит универмагу, а часть – арендаторам, но пространство этажа является единым торговым залом, различные арендаторы разделены лишь проходом без перегородок (так устроено торговое пространство в российских универмагах «Москва» в Москве и «ЦУМ» в Новосибирске, аналогичные примеры есть на Украине). Правда, многие владельцы магазинов опасаются воровства при размещении арендаторов в общем торговом пространстве, но постепенно, с развитием технологий, это перестает быть проблемой и становится возможностью для увеличения продаж и повышения лояльности покупателей.

Когда выбор и расстановка оборудования происходит без учета потребностей и особенностей ассортимента конкретного магазина, работники при открытии магазина сталкиваются с проблемой «как нам выложить на этих стеллажах наши товары». Вот и приходится смешивать, выносить товары (марки) из группы, в одних частях зала неоправданно сокращать место для товаров-лидеров, чтобы представить все марки в группе, а в других – растягивать и «размазывать» товар на стеллажах. Какие уж тут дополнительные точки продаж, с основными бы разобраться! Во всех случаях плохие результаты обеспечены. Даже в продовольственных супермаркетах, планировка которых вызывает меньше всего трудностей, в разных регионах существуют отличия в длинах выкладки. Например, на Украине прилавков ставится меньше, чем в России. Это связано с тем, что производители колбасных изделий выпускают большое разнообразие продукции, можно купить батоны колбасы различного размера и веса, даже совсем небольшие. Вся эта продукция представляется на холодильных горках, а не за прилавком, поскольку участие продавца не требуется. Сетевые супермаркеты в разных городах тоже могут иметь разные длины линии прилавков. Когда в Пензе два года назад открылся «Патэрсон», длина линии прилавков была запроектирована по столичному образцу, а в результате часть прилавков пустовала или была украшена растянутой декоративной выкладкой: ведь количество и доход покупателей существенно различался, и держать такое же количество позиций гастрономии и деликатесов, как в мегаполисе, магазину было не нужно. Существуют и другие местные особенности, определяющие длину прилавков и холодильных горок: в Одессе, как ни странно для портового города, есть проблемы с поставками рыбы, в некоторых городах Центрально-черноземного района России мясо предпочитают покупать на рынке, а в Казахстане весьма обширна по ассортименту группа кондитерских изделий, восточных сладостей, орехов и сухофруктов,

Вкус март

KANAYAN
Retail & Development Consulting

ПРОЕКТ: Супермаркет «Вкусмарт», г. Астана

ОКАЗАННЫЕ УСЛУГИ: Дизайн интерьера магазина

ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ДИЗАЙН МАГАЗИНОВ

+7 (499) 641-04-01

www.kanayan.biz

KANAYAN
Retail & Development Consulting

ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ДИЗАЙН МАГАЗИНОВ

+7 (499) 641-04-01

www.kanayan.biz

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

которые продаются из-за прилавка на вес по традициям восточного базара. С длиной холодильных горок и прилавков необходимо определиться в первую очередь, потому что на стеллажах еще можно как-то переложить товар или переставить полки, но длину холодильного оборудования не увеличишь и не уменьшишь. В таблице ниже мы привели диапазоны общей длины холодильного оборудования для наиболее часто встречающихся типов продовольственных супермаркетов. Очевидно, что большая длина выкладки требуется, когда у супермаркета имеются собственные производства салатов, мясных полуфабрикатов, кулинарии и кондитерских изделий.

Рекомендуемая длина холодильного оборудования в торговом зале супермаркета

	ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ 150 - 350 М²	ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ 500 - 700 М²	ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ 1000 М²
ХОЛОДИЛЬНЫЕ ГОРКИ	5 –10 м	15 – 18 м	21 – 22 м
ПРИЛАВКИ	8 – 15 м	14 – 22 м	24 – 30 м
МОРОЗИЛЬНЫЕ БОНЕТЫ	3,75 – 5,6 м	12,5 (двусторонние)	15 м (двусторонние)

На первом этапе распределения площади учитывается значение каждой товарной группы, ее доля в товарообороте. Вспомним показатель эффективности использования площадей: для того, чтобы площадь использовалась эффективно, доля товарной группы в товарообороте должна быть равной или превышать долю занимаемой площади. Но такой расчет при планировке нового магазина – это только основа, не более. Корректировка происходит на месте. Так, в супермаркете с площадью торгового зала около 1000 м² на долю непродовольственных товаров может приходиться порядка 14-17% товарооборота, но занимать они могут от 20 до 30% площади. Гипермаркетом считается магазин с площадью торгового зала от 5000 м², в котором более 50% ассортимента составляют непродовольственные товары. Оптимальное место для группы непродовольственных товаров в продуктовом магазине самообслуживания зависит от размера торговой площади. Поделим торговый зал на 4 четверти по ходу движения покупателей (от входа до линейки касс). Если магазин сравнительно небольшой (до 1000 м²), то непродовольственные товары традиционно размещаются в первой или в четвертой четвертях. В более крупных магазинах – только в первой, в гипермаркетах они занимают первую половину зала. Причина проста: когда покупатель уже «дорвался» до продуктов питания, очень трудно обратить его внимание на менее необходимые вещи, да и класть товары в тележку становится неудобно. Кстати, принцип

«порядка складывания товаров в тележку покупателя» тоже учитывается при планировке зала: крупногабаритные и тяжелые товары должны оказаться на дне тележки, поэтому их размещают в первой половине по маршруту. Этот принцип менее строго соблюдается в гипермаркетах, cash&carry и DIY, где тележки часто имеют нижнюю платформу специально для тяжелых и крупных товаров.

Торговое оборудование должно соответствовать виду и ценовой категории товара. Даже в ценовых магазинах посуда может быть представлена не только на складских стеллажах, но и дополнительно на низких островных стеллажах, подарки и сервизы – в застекленных шкафах и на подиумах.

Перейдем к такому важному вопросу, как проектирование места расчета. Необходимое количество кассовых узлов определяется в зависимости от специализации магазина. Снова процитируем Московские городские строительные нормы: в продовольственных магазинах на 1 рабочее место контролера-кассира должно приходиться до 100 м^2 включительно, в непродовольственных – до 160 м^2. В расчете площади не учитывается площадь для дополнительного обслуживания. На наш взгляд (и многие читатели присоединятся к нашему мнению) норматив для непродовольственных магазинов несколько завышен. Он отражает потребности только магазинов с торговой площадью до 750 м^2 и больше подходит для столичного многомилионного населения. А население и, соответственно, проходимость магазина в разных городах различается, и неработающие кассы занимают лишнее место и отрицательно сказываются на имидже магазина (в одном из гипермаркетов Сибири пришлось демонтировать треть лишних касс, поскольку отключать их приходилось через две, и это производило впечатление полного упадка в магазине). Так, для хозяйственного супермаркета с торговой площадью около 1000 м^2 вполне достаточно 4-5 касс, магазин бытовой техники площадью около 1000 м^2 даже в городе-миллионнике справится при наличии 3-4 касс, площадью 1200-1500 м^2 - 4-5 касс. А магазин DIY площадью 3000-3500 м^2 – 6-9 касс. В зависимости от ассортимента – велика ли группа хозяйственных товаров и товаров для интерьера, или она занимает менее 20% товаров и площади, а основная часть – это товары для строительства и ремонта. В каком-то отделе расчет может производиться на месте, а оптовые покупатели могут оформлять товар в специально отведенных местах. Тогда нагрузка на кассовую линейку снижается, и касс требуется меньше. В гипермаркетах расчет необходимого количества кассовых узлов производится в зависимости от места расположения магазина: количества и достатка населения, прогноза посещаемости торгового центра, если магазин входит в его состав, ценовой стратегии магазина. Все это влияет на проходимость магазина, размер очередей и количество наименований товара в тележках покупателей. Вывести прямую зависимость достаточно сложно. Мы встречали несколько формул – попытку строго, математически привязать количество касс к влиянию каких-либо факторов, но все они были мало жизнеспособными.

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

Оптимальное с точки зрения удобства расчета положение касс – в одну линию. Тогда покупателям удобнее выбирать свободную кассу, и проходя мимо узлов расчета, они могут прихватить еще парочку импульсных товаров в предкассовой зоне. Искать меньшую очередь немного удобнее, когда одиночные кассы стоят в линию, а не тандемами, но разница совсем незначительная. А вот что может вызвать негативные эмоции у покупателей – это две линейки касс, расположенные одна за другой. В часы пиковых посещений магазина (вечером и в выходные дни) у таких касс могут вспыхивать «локальные конфликты»: покупатели пытаются пройти ко второй линейке касс, а те, кто стоит к первой линейке, думают, что те нахально пролезают вперед без очереди. Чем успешнее магазин, и длиннее очереди – тем больше угроза негативных эмоций на завершающей стадии покупок. В ряде случаев более оправданно поискать другие варианты планировки, чтобы кассы были расположены в одну линию. Если уж это невозможно, необходимо четко разделить проходы между кассами, возможно, даже увеличить их. А самое главное – это четкая навигация, яркие и хорошо заметные номера касс и, при необходимости, дополнительные указатели.

Традиционная прикассовая зона – это оборудование для мелкоразмерных импульсных товаров, размещенное непосредственно у касс. Но в магазине с площадью от 1000 м^2 необходимо предусмотреть еще и предкассовую зону: стойки, подиумы, паллеты и корзины для импульсных товаров и промо-акций поставщиков. Расстояние между кассовыми боксами и торцами островных стеллажей в больших магазинах увеличивается до 3,5 – 4,5 м, и мобильное островное оборудование размещается в этом пространстве. Желательно, чтобы оно не мешало проходам к кассам. Проход за линейкой касс к выходу должен составлять не менее 2,1 м. Если параллельно кассам находятся столы для упаковки покупок, ширина прохода увеличивается как минимум до 2,4 м, а расстояние между внешним краем касс и стойками проверки электротоваров и бытовой техники должно составлять от 2,6 м.

При распределении площадей в отдельно расположенных магазинах не стоит забывать про такую важную вещь, как туалеты для посетителей. В Москве общественные туалеты обязательны для универсальных магазинов и специализированных магазинов с широким ассортиментом с торговой площадью 2500 м^2 и более. На каждые 600 м^2 должен приходиться 1 санитарный прибор, минимально требуемое количество санитарных приборов – 4. В крупных магазинах другой специализации требуется как минимум 2 санитарных прибора.

Стандарты планировки для сетевых магазинов.

Сетевая торговля предполагает снижение издержек за счет типизации, но российские сетевые магазины отличаются от западных тем, что одинаковых по площади и конфигурации зала магазинов очень мало. Приходится приспосабливаться к существующим помещениям и при этом обеспечивать

узнаваемость и сохранять основные преимущества и уже найденные удачные решения в планировке магазинов. Поэтому в сетях разрабатываются стандарты организации торгового пространства. В самом простом виде они представляют собой порядок расположения товарных групп *по маршруту движения покупателей от входа до касс*, и тогда общий стандарт успешно применяется и в одноэтажном магазине простой формы, и в двухэтажном сложном торговом зале. Различия уточняются для каждого типа магазинов.

Перечислим факторы, которые имеют значение при разделении сетевых магазинов на типы:

1. Размер торговой площади.
2. Планировочные характеристики и конфигурация торговых залов.
3. Место расположения сетевого магазина:
   - Магазины, расположенные в торговых центрах;
   - Магазины, расположенные отдельно. Могут быть отдельно стоящими зданиями или встроенными или встроенно-пристроенными в первых этажах жилых домов. Данные магазины можно подразделить на расположенные в спальных районах – близко к местам проживания, или в офисных районах – близко к местам работы или на маршруте дом-офис и офис-офис. Это деление более важно для сравнительного анализа деятельности, планирования ассортиментной матрицы и методов стимулирования продаж, разработки стандартов мерчандайзинга. На стандартах организации торгового пространства оно практически не сказывается. Основное планировочное отличие отдельно расположенного магазина от магазина в торговом центре – входная зона и ширина проходов (об этом мы уже говорили в Главе 11 «Входная зона»).

Например, в сети могут быть выделены следующие типы магазинов:

Тип 1. Магазины с торговой площадью 700-1400 м^2, торговым залом прямоугольной конфигурации (или близкой к прямоугольной), расположенном в одном уровне (этаже).

1А - отдельно расположенные.

1Б - расположенные в торговом центре.

Тип 2. Магазины с торговой площадью 700-1400 м^2 и с длинным вытянутым торговым залом (пассаж).

Тип 3. Магазины с торговой площадью 700-1400 м2 и торговым залом в 2-х или 3-х уровнях (этажах).

Тип 4. Магазины с торговой площадью до 700 м2.

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

Для каждого из типов магазинов разрабатывается свой планировочный стандарт. В специализированных магазинах помимо общих моментов – типа спроса, условий выбора и т.п., в планировке учитываются приоритетные места для той группы товаров, которая приносит наибольшую прибыль и является «изюминкой» магазина.

Выделение зон согласно логике покупателя.

Прохождению максимального пути в торговом зале и увеличению числа покупок способствует логичное и интересное размещение товарных групп. Расположение товаров согласно логике продавца, например, по размеру или материалу, из которого они сделаны, ограничивает число импульсных покупок и может не давать представления о широте и глубине ассортимента магазина (см. рис. 112). Чем больше торговый зал, тем важнее сгруппировать по зонам товары, объединенные общностью спроса и применения. Нужный товар легче найти, а ненужный, импульсный – сам попадается на глаза. Гораздо проще стимулировать покупателя купить набор пластиковых аксессуаров для ванной, если выделена зона «Товары для ванной комнаты», а не «Пластиковые изделия»; навесную полочку или кронштейн, если есть зона «Домашний мастер», а не «Пиломатериалы и деревянные элементы» (ведь туда покупатель пойдет, только если он задумал серьезный ремонт). И так далее. Кто-то, возможно, возразит, что подобные нюансы решаются за счет дополнительных точек продажи, но после здравого размышления становится ясно, что зоны помогают направить потоки в торговом зале. Покупателю становится интересно следовать от одной зоны к другой, он четко понимает, что предлагает магазин, и при повторном посещении ориентироваться гораздо легче. Вдобавок исчезает «неаппетитное», негативно сказывающееся на покупках соседство: пылесосов и микроволновых печек, рыбных продуктов и кондитерских изделий. Товары в продуктовом магазине представляются в том же порядке, в котором потребляются, ведь основная масса людей вначале обедает, а потом принимается за торт, салат подается до основных блюд, и натощак приличные покупатели не пьют (это не шутка, а вполне реальный аргумент против размещения алкогольной продукции сразу у входа, в начале торгового зала). Особенности потребления на какой-либо территории должны учитываться при формировании зон, например, в Казахстане чай любят пить с молоком. Зонирование по общности спроса и применения обеспечивает прохождение покупателей в удаленные участки зала, и все площади торгового зала используются более эффективно.

Приведем примеры выделения зон в магазинах различной специализации (примечание: в таблицах зоны для непродовольственных магазинов указаны в произвольном порядке, поскольку возможно несколько вариантов их размещения на маршруте). Начнем с самого распространенного типа магазинов – продовольственного супермаркета. Известно, что на основной периметр торгового зала должны быть вынесены пять групп товаров: они как

Рис. 112 ЗОНЫ ПО ОБЩНОСТИ СПРОСА И ПРИМЕНЕНИЯ

пять пальцев руки держат покупательский поток в границах торгового зала. Это овощи-фрукты, молочные продукты, хлеб, мясные и рыбные продукты и алкоголь. Далее в зале можно выделить следующие зоны:

1. *«Завтрак – Здоровое питание».* Находится в близкой от входа части торгового зала. Образуется соседством группы «Овощи-фрукты», орехов и сухофруктов, минеральной воды и сокосодержащих напитков, завтраков быстрого приготовления (хлопья, каши, мюсли и пр.) и молочной продукции. Соки желательно располагать также в этой зоне, но не рядом с фруктами, чтобы покупатель не рассматривал эти товары в

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

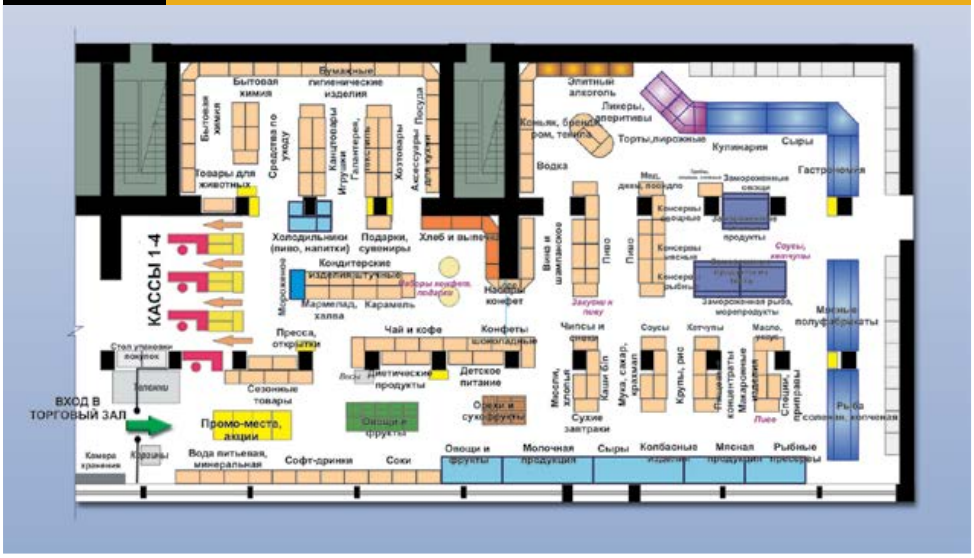
качестве альтернативы друг другу. Это не касается свежевыжатых соков, которые необходимо продавать рядом с фруктами и овощами, красочно оформляя эту зону. Детское и диетическое питание должно находиться поблизости от этой зоны, но не на приоритетных местах, поскольку эти товары покупатели ищут специально. Рядом с диетическим питанием может быть дополнительная точка продаж минеральной воды.

2. *«Обеденный зал».* Находится в средней части торгового зала. Мясные и рыбные продукты питания соседствуют с алкогольными напитками, соусами и специями, соленьями; также поблизости находятся продукты для приготовления «гарнира» к мясным и рыбным блюдам – крупы, рис, макаронные изделия. На полке над морозильными бонетами над каждым видом продукта располагается соответствующий соус, специи, консервы (над мороженым – плодовые консервы).

3. *«Чаепитие и праздничный ужин».* Находится в последней части торгового зала и обеспечивается соседством кондитерских изделий, тортов, чая и кофе. К этой зоне может примыкать группа хозяйственных товаров, в месте примыкания находятся посуда, подарки и товары к праздникам (товары для украшения стола, салфетки, скатерти и т.п.). В этой зоне находятся дополнительные точки продаж для алкогольной продукции. На торцевых местах стеллажей и отдельном столике «товары к праздникам» можно делать совместную выкладку: наборы конфет, чая и кофе, алкоголь, подарочные наборы, посуда, чайники, кофейники, кофемолки, комплекты для стола, скатерти, салфетки, подсвечники и т.п. Летом и перед праздниками в этой зоне можно выставлять «корзинки» с продуктами для пикника или вечеринки: вино bag-in-box, пластиковые стаканы, вафельные торты и т.п.

Рис. 113-А ЗОНЫ В ТОРГОВОМ ЗАЛЕ СУПЕРМАРКЕТА

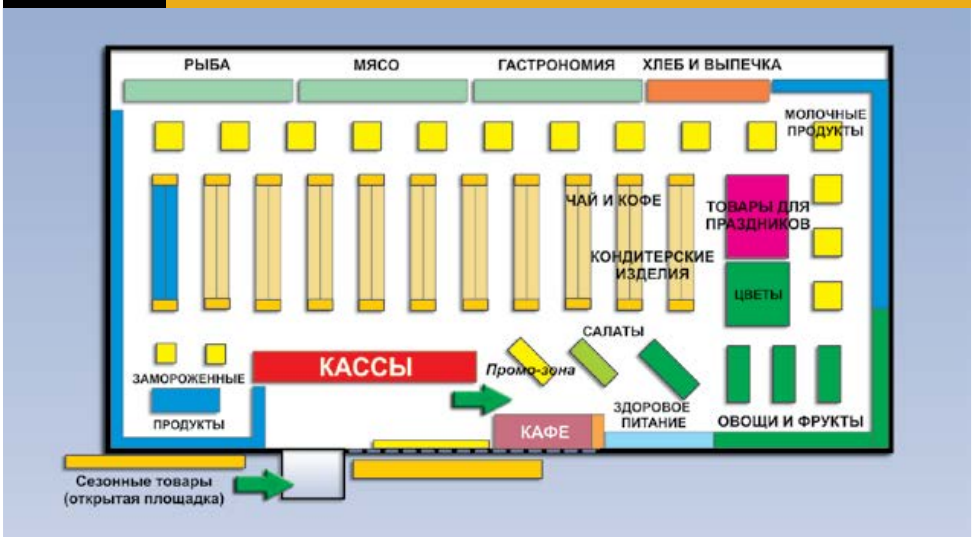
Рис. 113-Б ЗОНЫ В ТОРГОВОМ ЗАЛЕ СУПЕРМАРКЕТА



Примеры такого зонирования супермаркета показаны на рисунке 113. В американских магазинах чай и кофе чаще попадают в зону завтрака, и тогда к ним может привязываться выпечка и кондитерские изделия. Товары для праздников, пикников и вечеринок тоже группируются ближе к входу, чтобы акцентировать праздничность магазина и создать у покупателей хорошее настроение (см. Рис. 114),

На планах магазинов на рисунках 113 А и Б линия холодильных горок находится до прилавков (по ходу покупателя), но распространен и другой вариант, когда горки начинаются после прилавков и располагаются в конце

Рис. 113-Б ХОРОШЕЕ НАСТРОЕНИЕ В НАЧАЛЕ МАРШРУТА



© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

торгового зала. Это больше оправданно для крупных магазинов, и замороженные продукты тоже могут покупаться в конце, чтобы они не успели подтаять в тележке. Тогда зону завтрака олицетворяют лишь овощи и фрукты с минеральной водой. Расположение товаров на прилавках практически не зависит от того, находятся ли горки до или после них. Традиционная цепочка прилавков в порядке осмотра их покупателями выглядит следующим образом «Рыба на льду – Рыба соленая, копченая, деликатесы – Мясные продукты – Гастрономия – Сыры – Кулинария – Торты и пирожные». Когда линия холодильных горок находится в конце торгового зала, вполне можно избежать неаппетитного соседства сладкого с соленым. Для того, чтобы создать наилучшее соседство с тортами, первыми на горках выставляются молочные продукты. Выкладка в морозильных бонетах в месте, близком к тортам и молоку, начинается с замороженных продуктов из теста (блинчики, слоеное тесто для выпечки и т.п.) или с мороженого и десертов, а на стеллажах в последней части зала размещаются консервы (вначале мед, варенье и джем, затем компоты и консервированные фрукты, далее овощные, мясные и рыбные консервы) Таким образом, в одной зоне снова оказываются все продукты, объединенные общностью применения, и создаются условия для увеличения числа покупок. Значит, оборудование можно спокойно расставлять.

Группа непродовольственных товаров в супермаркете «привязывается» к зонам тоже по принципу оптимального товарного соседства. Когда она расположена в первой четверти зала по ходу движения, к продуктовой зоне выходит посуда и аксессуары для приготовления пищи. Был период, когда некоторые торговцы увлекались размещением игрушек: конечно, они, помимо продаж, участвуют в создании атмосферы и помогают занятым на работе родителям компенсировать нехватку внимания к детям. Но все же рядом с мясом и рыбой лучше будет смотреться (и покупаться) алкоголь. Корма для животных – отдельный вопрос. Мы замечали, что представители поставщиков этой продукции отличаются особой настойчивостью и активностью. В результате стойки с «благоухающими» кормами часто оказываются на совсем не подобающих местах. Особой выгоды для магазина в этом нет, поскольку корм, в отличие от других товаров, невозможно купить импульсно, если у вас нет домашнего любимца. Показатели эффективности использования площадей в зоне расположения кормов порой заставляют торговцев схватиться за голову. Поэтому нелишне напомнить, что особенно недопустимо соседство сухих кормов для животных с завтраками быстрого приготовления, чипсами и закусками к пиву, а консервов для животных – с рыбными и мясными консервами. Если принимать во внимание долю кормов в товарообороте, ассортимент в этой группе во многих случаях требует пристального внимания и выведения лишних позиций – какими бы милыми не были торговые агенты и мерчандайзеры поставщиков.

Порядок расположения зон по ходу движения покупателей при разработке стандартов может быть представлен в таблице:

Пример 1. Зоны в супермаркете.

№	НАИМЕНОВАНИЕ ЗОНЫ	ТОВАРНЫЕ ГРУППЫ
1	Сезонные товары	Сезонные продовольственные и непродовольственные товары. Промо-места и места для специальных акций.
2	Зона «Завтрак – Здоровое питание»	Овощи, фрукты, орехи и сухофрукты, минеральная вода, напитки, соки, завтраки быстрого приготовления (каши, мюсли, хлопья), молочная продукция. Детское питание. Диетическое питание. Цветы.
3	Зона «Обеденный зал».	Мясная продукция, рыба и морепродукты, гастрономия, сыры, кулинария, бакалея, консервы, соусы, замороженные продукты. Ликеро-водочная продукция.
4	Зона «Чаепитие и праздничный ужин»	Хлеб и выпечка. Кондитерские изделия, чай и кофе. Бытовая химия, хозтовары, бумажные санитарно-гигиенические изделия, галантерея, посуда, текстиль, игрушки, пресса, канцтовары.
5	Прикассовая зона	Фирменные холодильники производителей (вода, напитки) находятся ближе к прикассовой зоне.

В ряде районов России есть требования местных органов располагать группу непродовольственных товаров в супермаркете или группу лако-красочных материалов в магазине DIY в отдельном помещении, отгороженном от основного пространства зала. Конечно, это серьезно влияет на посещаемость отдела. Продажи могут стать совсем плохими, если эти товарные группы окажутся еще и оторванными от зон, выделенных по логике покупателя.

Следующий пример – зоны в строительно-хозяйственном супермаркете, как иногда по-русски называют магазин DIY. Как мы уже говорили выше, в этом формате есть тенденция роста площадей и повышения универсальности в ассортименте товаров и услуг, в том числе, за счет арендаторов. Возможно размещение арендаторов внутри торгового зала, и тогда каждый демозал ставится в зоне, соответствующей его специализации. Логика осмотра товаров возможна различная. Интересно, что когда магазин DIY проектирует женщина (с этим мы неоднократно сталкивались как на практике, так и на наших семинарах), торговый зал начинается с милых ее сердцу посуды и текстильных

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

изделий, и площади для товаров для дома оказываются порой неоправданно завышенными. Если за планировку принимается мужчина, ситуация абсолютно противоположная. Магазин предстает «мужским царством», и товары для дома и интерьера могут сжиматься до небольшого островка и именоваться не иначе, как «сопутствующими».

Пример 2. Зоны в магазине DIY.

№	НАИМЕНОВАНИЕ ЗОНЫ	ТОВАРНЫЕ ГРУППЫ
1	Сезонные товары	Сезонные товары для дома. Сезонные товары для строительства и ремонта. Сезонные товары для сада.
2	Зона дачи и сада	Комнатные растения. Товары для цветоводства (кашпо керамические и пластиковые, грунт, удобрения). Садовый инвентарь, садовая техника, семена. Садовые фонтаны и скульптуры, садовые светильники. Примечание: *товары имеют ярко выраженную сезонность, но несмотря на это, основное место их продажи может не меняться кардинально. Площади в летний и зимний периоды перераспределяются между Зонами 2 и 1 (сезонные товары), и зимой сокращенный ассортимент товаров для сада просто «уезжает» с основного периметра вглубь стеллажей, а ближе вместо тачек, газонокосилок и триммеров выставляется снегоуборочная техника.*
3	Зона входа в дом	Двери входные, электрозвонки, коврики для входной двери, почтовые ящики, номерные таблички. Двери межкомнатные. Перегородки. Арки. Дверная фурнитура, замки.
4	Зона «домашнего мастера»	Инструмент ручной и электрический. Контейнеры для инструмента и мелочей. Метизы. Скобяные изделия. Полки, кронштейны, принадлежности для шкафов-купе. Лако-красочная продукция. Спецодежда и средства защиты.

№	НАИМЕНОВАНИЕ ЗОНЫ	ТОВАРНЫЕ ГРУППЫ
5	Зона безопасности дома	Стальные двери. Системы безопасности. Сейфы.
6	Зона строителя-профессионала	Техника и оборудование для строительных и отделочных работ.
7	Зона строительных материалов	Материалы для наружных работ: - Фасадные панели, кровельные материалы. - Элементы ландшафтного дизайна. - Плитка экстерьерная. Строительные конструкции и элементы.
8	Зона отделочных материалов	**Отделочные материалы для пола:** - Напольные покрытия. - Плинтус, пороги и фурнитура, материалы для укладки. - Теплые полы. **Отделочные материалы для стен и потолка:** - Стеновые панели. - Гипсокартон и комплектующие. - Пиломатериалы, фасады, щиты. - Плиты и панели потолочные, подвесной потолок. - Системы вентиляции. Примечание: *несмотря на место применения, обои и кафельную плитку лучше группировать в Зоне гостиной и Зоне ванной комнаты соответственно. Это визуально привлекательные товары. Как правило, Зона ванной комнаты примыкает к отделочным материалам, т.к. крупногабаритные товары размещаются поблизости друг от друга. Тогда сухие смеси оказываются рядом и с гипсокартоном, и с плиткой.*
9	Зона ванной комнаты	Сантехника. Плитка керамическая. Мебель для ванной комнаты. Зеркала. Светильники для ванной. Трубы и фиттинги, сантехническое оборудование. Аксессуары для ванной комнаты (шторки, коврики, полки, наборы и т.п.). Дополнительная точка продажи текстиля для ванной.

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

№	НАИМЕНОВАНИЕ ЗОНЫ	ТОВАРНЫЕ ГРУППЫ
10	Зона гостиной	Светильники. Обои. Дополнительная точка продажи клея для обоев и ручного инструмента (кисти, валики). Текстиль для дома, шторы и жалюзи. Мебель и предметы интерьера. Картины и постеры. Предметы декоративно-прикладного искусства (бронза, литье). Комнатные фонтаны и композиции. Ковры. Часы настенные и напольные. Примечание. К Зоне гостиной, как правило, примыкает интерьерная зона, посвященная кухне. Тогда хрусталь, вазы и сервизы могут находиться на оборудовании ближе к Зоне гостиной, чтобы создавать единую атмосферу.
11	Зона кухни	Комплекты кухонной мебели (столы и стулья). Кухни на заказ (демо-место). Посуда для приготовления, хранения и приема пищи. Аксессуары для кухни. Товары для украшения стола. Подарки, сувениры.
12	Зона ухода за домом	Принадлежности по уходу за одеждой, обувью. Товары для уборки. Мебель хозяйственная. Бытовая химия. Бумажные санитарно-гигиенические изделия.
13	Зона товаров для спорта и активного отдыха	Дачная мебель. Товары для туризма, охоты, рыбалки. Спортивные товары. Сумки. Принадлежности для детских игр на открытом воздухе.
14	Зона импульсных товаров	Косметика и парфюмерия, бижутерия, средства по уходу, фототовары, галантерея, пресса, канцтовары и игрушки.
15	Прикассовая зона	Корзинные столы, стойки

Пример 3. Зоны в магазине бытовой техники.

№	НАИМЕНОВАНИЕ ЗОНЫ	ТОВАРНЫЕ ГРУППЫ
1	Промо-зона	1-2 паллеты (подиума) с акциями, новинками.
2	Сезонные товары	Обогреватели/вентиляторы, сумки-холодильники, переносные магнитолы, учебные программы, камеры и фотоаппараты, переносные телевизоры, комнатные антенны, наушники, плееры и иные товары, имеющие выраженную сезонность и/или потенциал сезонных продаж. Тематические выкладки. Электротовары (фонари, батарейки, источники бесперебойного питания, лампочки и т.п.).
3	Зона гигиены дома	Пылесосы. Расходные материалы и запчасти к ним. Увлажнители воздуха. Климатическая техника. Воздухоочистители. Кондиционеры. Обогреватели. Вентиляторы. Оборудование и для очистки воды. Съемные фильтры. Водонагреватели. Примечание. *Климатическая техника и водонагреватели располагаются в более удаленной от основного маршрута части зала.*
4	Зона Аудио – Видео	Аудио- и видеопродукция Телевизоры. Домашние кинотеатры. Видеомагнитофоны, плееры (VHS/DVD/CD/VCD/MP3 и т.п.) Hi-Fi и Hi-End. Магнитолы, музыкальные центры. Плееры, наушники. Колонки, ресиверы и т.п. Кабели и соединительные элементы. Мебель для ТВ и видеоаппаратуры.
5	Зона фото и видеосъемки	Фотоаппараты. Видеокамеры. Принадлежности для фото и видеосъемки. Сумки для камер и фотоаппаратов. Фототовары (пленка, альбомы, рамки и т.п.).

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

№	НАИМЕНОВАНИЕ ЗОНЫ	ТОВАРНЫЕ ГРУППЫ
6	Зона кабинета и офиса	Телефонные аппараты. Офисная техника. Компьютеры и принадлежности. Мониторы, принтеры. Канцелярские товары и расходные материалы (картриджи, бумага и т.п.). Бизнес-подарки и сувениры.
7	Зона кухни	Крупная техника: холодильники, плиты, вытяжки. Встраиваемая техника. Посудомоечные машины. СВЧ-печи. Мелкая кухонная техника (чайники, тостеры, блинницы, комбайны и т.п.). Посуда и столовые приборы. Пластиковые и деревянные аксессуары для кухни. Текстиль для кухни. Чистящие и моющие средства для кухни (для плит, мытья посуды, для посудомоечных машин)
8	Зона ванной комнаты Зона товаров для здоровья	Стиральные машины. Утюги, гладильные прессы. Гладильные доски и чехлы для них. Средства для стирки и ухода за бельем (стиральные порошки, кондиционеры для белья и т.п.) Приборы для личной гигиены и здоровья: электробритвы и триммеры, фены, массажеры, зубные щетки, весы. *Как правило, эта мелкая техника используется в ванной комнате, поэтому располагается в Зоне ванной.* Текстиль для ванной.
9	Прикассовая зона	Открытки, пресса. Товары для детей, игрушки. Паллеты (подиумы) с акциями, распродажами, сопутствующими товарами. Товары импульсного спроса – дополнительные точки продажи на стеллажах, стойках и в корзинах прикассовой зоны.

В магазине автопринадлежностей эффективно выделение зон в зависимости от вида транспортного средства, к которому приобретаются запчасти (например, запчасти для грузовых и легковых автомобилей). Второй вариант – группировка запасных частей согласно их виду и месту в конструкции автомобиля. Этот вариант на практике применяется чаще, хотя он менее удобен для покупателей:

Пример 4. Зоны в магазине автопринадлежностей.

№	НАИМЕНОВАНИЕ ЗОНЫ	ТОВАРНЫЕ ГРУППЫ
1	Сезонные товары	Сезонные автопринадлежности, запчасти, автохимия и автокосметика.
2	Зона автозапчастей	Электрооборудование (генераторы, аккумуляторы, система зажигания, реле, электропроводка и т.п.). Детали двигателя (подвеска, блок цилиндров и т.п.) Система питания. Вентиляция и отопление. Система выпуска газов. Система охлаждения. Сцепление и коробка передач. Рулевое управление. Тормозная система. Детали кузова. Подвеска, детали моста и рамы. Светотехника. Приборы. Автоэлектроника. Car-audio.
3	Зона автохимии и автокосметики	Автоаксессуары (аптечки, домкраты, огнетушители автомобильные и т.п.), автокосметика, автохимия и автомасла.
4	Зона инструмента и оборудования для гаражей	Инструмент ручной и электрический. Мебель для гаражей. Метизы и скобяные изделия.
5	Зона товаров в дорогу	Автомобильные кружки, контейнеры для хранения пищи, одноразовая посуда. Товары для пикника. Сувениры, фототовары, игрушки. Спецодежда и средства защиты. Пресса (специализированная, периодическая, карты и атласы автодорог). Бытовая химия, бумажные изделия и средства по уходу. Хозяйственные приборы (открывалки, кипятильники, термосы). Электротовары (фонари, лампочки и др.)

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

Пример 5. Зоны в магазине товаров для детей.

№	НАИМЕНОВАНИЕ ЗОНЫ	ТОВАРНЫЕ ГРУППЫ
1	Сезонные товары	Промо-места. Сезонные товары для детей старше 1 года.
2	Зона игрушек	Игры. Мягкие игрушки. Игры для девочек. Группировка по назначению - Маленькая мама» (куклы-груднички типа Baby Bon, одежда и принадлежности для них), «Кукольный дом» (наборы кукольной мебели, посуды) и т.п. Игры для мальчиков. Группировка по назначению: «Машины» (автомобили, вертолеты, поезда, далее по брендам и/или размеру машины), «Конструкторы» (далее по брендам). Все остальное группируется по брендам и персонажам, например, набор игрушек из «Властелина колец», динозавры и пр. Примечание: ближе к входной зоне рекомендуется размещать игрушки для более старшего возраста, чтобы не оттолкнуть подростков образом «магазина для малышни».

Дизайн-проект детского универмага «Ак Бота», Астана
Дизайн и проектирование
KANAYAN RETAIL & DEVELOPMENT CONSULTING

№	НАИМЕНОВАНИЕ ЗОНЫ	ТОВАРНЫЕ ГРУППЫ
3	Зона детской одежды и обуви	**Вариант группировки 1.** *Верхняя одежда. Головные уборы.* *Одежда для самых маленьких (от 0 до 3 лет).* *Далее по виду или по коллекциям (цвету и марке).* *Одежда для дошкольников.* *- Для мальчиков* *- Для девочек* *Одежда для школьников.* *- Для мальчиков* *- Для девочек* *Детскую одежду можно группировать как по возрастам, так и по назначению (для школы, для игр, для спорта, для праздника). Вторую группировку сложнее делать продавцам, но она предпочтительнее с той точки зрения, что дети растут, и родители могут импульсно купить и другие товары, а не сразу пойдут к стеллажу для возраста своего ребенка. Удобство нахождения нужного товара при этом не снижается, если хорошо сделана выкладка. К тому же, во многих семьях несколько детей, даже если ребенок один, есть племянники, внуки и крестники. Когда покупатель увидит больше товара, повысится число импульсных покупок. Вариант группировки 2.* **Вариант группировки 2.** Верхняя одежда. Головные уборы. Одежда для самых маленьких (от 0 до 3 лет). Одежда для игр и спорта (трикотаж, костюмы, джинсы). - Для мальчиков - Для девочек Возраст указывается на соответствующем стеллаже (полочный указатель или фриз на оборудовании). Одежда для школы. - Для мальчиков - Для девочек Одежда для праздников. - Для мальчиков - Для девочек

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

№	НАИМЕНОВАНИЕ ЗОНЫ	ТОВАРНЫЕ ГРУППЫ
4	Зона товаров для новорожденных	Одежда для новорожденных. Кроватки, коляски, манежи. Игрушки для новорожденных. Средства по уходу.
5	Зона игр на открытом воздухе и спортивных товаров	Принадлежности для спортивных игр. Одежда и принадлежности для видов спорта (плавание, гимнастика, футбол, хоккей и т.п.) Надувные игрушки.
6	Зона игр и детского творчества	Игры настольные. Канцтовары и школьные товары. Детское творчество: - Рисование - Вышивание - Лепка и конструирование и т.п.
7	Прикассовая зона	Товары импульсного спроса – дополнительные точки продажи на стеллажах, стойках и в корзинах прикассовой зоны.

В аптеках выделение зон возможно в группах препаратов безрецептурного отпуска и сопутствующих товаров. Далеко не все покупатели (особенно, которые болеют не часто и не привыкли бежать в поликлинику при первых симптомах простуды) знают о том, что гомеопатические препараты в торговом зале выделяются в отдельную группу, и не понимают, по какому принципу разорваны группы, например, средств от простуды, кашля, гриппа. Или почему витамины оказываются в одном отделе, а средства для повышения работоспособности при повышенных нагрузках – в другом. Наиболее настойчивые покупатели сразу спрашивают, в каком отделе находится нужный товар, а вежливые и застенчивые, отстояв одну очередь, отправляются в хвост другой. Или уходят, не совершив даже запланированных покупок, не говоря уже об импульсных. Несколько раз наблюдали и такие случаи: кто-то спрашивает какое-либо лекарство, занятый продавец не отзывается, а другие покупатели включаются в обсуждение и начинают оживленно давать рекомендации. Это может привести к негативным последствиям для аптеки.

Работающие покупатели приобретают в аптеке значительную часть безрецептурных средств, и для них важно выделять средства профилактики,

защиты от стресса, повышения работоспособности. Аптеки, расположенные в деловых кварталах, могут создавать специальную «офисную» зону (в основной или дополнительной точке продажи), которая может включать средства для снижения психологических нагрузок, для снижения утомляемости при сидячей работе в офисе, работе с компьютером, для быстрой ликвидации первых признаков простудных заболеваний, восстановления голоса, для тех, кто часто выступает на совещаниях. Такая группировка и акценты на полках могут быть не временными, а постоянными, и это поможет аптеке обрести лицо, имидж помощника деловых людей, особенно при соответствующем стиле оформления интерьера.

Пример 6. Зоны в аптеке самообслуживания (указаны группы препаратов безрецептурного отпуска).

№	НАИМЕНОВАНИЕ ЗОНЫ	ТОВАРНЫЕ ГРУППЫ
1	Сезонные товары	Средства для профилактики и лечения сезонных заболеваний. Товары домашней аптечки. Промо-места.
2	Зона здорового образа жизни	Здоровое питание. Спортивное питание. Средства профилактики заболеваний. Витамины.
	Зона товаров для деловых людей	Препараты для повышения работоспособности и предотвращения стресса. Товары, необходимые в дороге (например, средства против укачивания в транспорте), при путешествиях. Безрецептурные препараты, рекомендуемые при перемене климата.
3	Зона безрецептурных препаратов	По области применения.
4	Зона материнства	Товары для беременных и молодых мам. Товары для новорожденных. Детская косметика и средства по уходу.
5	Зона специализированных медицинских товаров и техники	Товары по уходу за больными. Медицинская техника и аппаратура.

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

№	НАИМЕНОВАНИЕ ЗОНЫ	ТОВАРНЫЕ ГРУППЫ
6	Зона народной медицины	Местная народная медицина (рецепты отечественных бабушек Лукерьи и Матрены и дедушки Емельяна). Экзотическая народная медицина и средства по уходу (методы, применяемые дедушкой Чень Бяо, служившего при дворе императора Сунь Юань, и бабушкой Мурасиво): порошки из минералов, экстракты и настойки из органов животных, средства на основе змеиного яда и т.п. *Экзотические и местные народные средства в каждой местности свои. Если у нас к местным относится настой из редьки на меду, то на острове Гаити это будут препараты из мангровых зарослей (и такая аптека на самом деле есть в Доминиканской республике).*
7	Зона средств по уходу	Средства по уходу за лицом, волосами, телом. Товары для бани и сауны. Массажеры. Кремы для массажа, профилактики и лечения. Бумажные санитарно-гигиенические изделия. Декоративная косметика и парфюмерия.
8	Предкассовая зона	Галантерейные товары. Бижутерия, подарки и сувениры, игрушки. Специализированная периодическая литература, посвященная здоровью, красоте, поддержанию формы. Открытки.

Покупатели со средним доходом и выше – перспективная и любимая группа для магазина. Они интенсивно зарабатывают деньги и поэтому имеют сегодня меньше времени для покупок. Эта группа покупателей выбирает более удобные торговые точки, и часто предпочитает те, где товар удобно найти, и где зоны в торговом зале соответствуют их ожиданиям и логике.

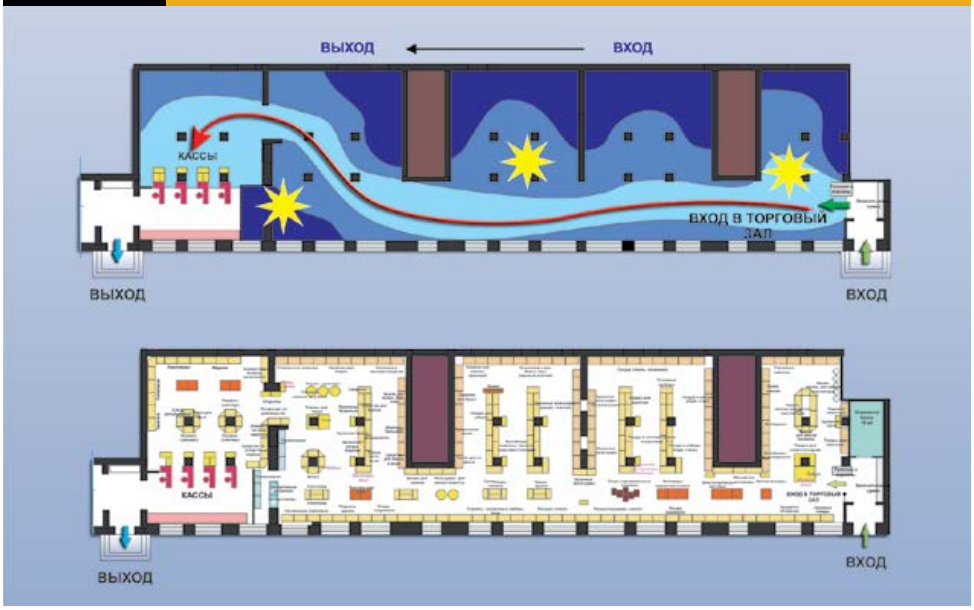
Выделение визуально привлекательных товаров, которые могут участвовать в направлении потока.

На этом этапе в планировке зала производится коррекция основного маршрута, и упорядочивается расположение товарных групп в каждой из зон. Любой человек способен легко оценить зрелищность товара, за исключением убежденных и фанатичных противников консьюмеризма. Очевидно, что в магазине бытовой техники основные «красивые» товары – это телевизоры, видеокамеры и ноутбуки. Белая техника менее привлекательна уже

потому, что она белая, и в шутку зону крупной бытовой техники называют «зоной белого безмолвия». Но и в этой зоне найдутся двухкамерные холодильники с зеркальными дверцами, работающие демо-модели стиральных машин и посудомоек с прозрачной стенкой, и они должны останавливать покупателя и привлекать его внимание. Чтобы избежать стерильной белизны (такое оформление кухни по душе лишь небольшой части хозяек), над холодильниками у задней стенки размещаются красочные рекламные панно и лайт-боксы. Даже подиумы для крупной бытовой техники могут отличаться по цвету в соответствии с цветом зоны, чтобы разнообразить зал. Подиумы для стиральных машин могут быть синими или голубыми, а для холодильников и плит – салатными, светло-желтыми или светло-оранжевыми. Эти цвета часто применяются в дизайне кухонных принадлежностей и техники, так как ассоциируются со свежестью и натуральностью.

На рисунке 115 показаны места в зале сложной конфигурации (длинном, вытянутом, да еще и разделенном на отсеки стенами и колоннами), где необходимо поместить визуально привлекательные товары, чтобы они заманивали покупателей вглубь каждого отдела. Если в ассортименте магазина мало красивых, эффектных товаров, задача управления потоком решается с помощью дизайна цветовых и световых акцентов и интересных деталей интерьера. Акцентом может стать, например, зона распродаж, оформленная в ярких цветах: цвет оборудования выбирается из теплой части спектра, и дополнительно этот участок зала выделяется другим цветом пола и, возможно, подвесной конструкцией с дополнительными светильниками на потолке.

Рис. 115 МЕСТА ДЛЯ РАСПОЛОЖЕНИЯ ВИЗУАЛЬНО ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫХ ТОВАРОВ В ЗАЛЕ СЛОЖНОЙ КОНФИГУРАЦИИ



© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

Оценка необходимости изменений в планировке магазина.

Наверняка, после прочтения это главы кое-кто из читателей более критично взглянет на свой торговый зал и обнаружит в его планировке моменты, которые можно было бы изменить. Но тут же появятся сомнения: а стоит ли? Магазин вроде неплохо работает и так. Окупятся ли затраты, и даст ли перепланировка зала ощутимый результат? Как отнесутся к изменениям покупатели? Перемены, производящиеся по методу проб и ошибок, могут обойтись магазину дорого, поэтому лучше планировать их на бумаге. Все необходимо серьезно взвесить и просчитать. Изменение в планировке магазина и реконструкция осуществляются в следующих случаях:

1. *Планируется расширение магазина, увеличение торговой площади или изменение системы обслуживания.*
2. *Изменения внешней среды требуют более современной обстановки в магазине.* Помимо поддержания интереса, необходимость перемен в магазине может быть вызвана изменениями в составе покупателей или их привычках. При этом может изменяться не только планировка и общая атмосфера зала (дизайн интерьера магазина и его оборудование), но также ассортимент и культура обслуживания. Правда, бывает так, что владелец магазина принимает за требование времени мимолетное желание или каприз ограниченной группы людей. В практике все попытки удовлетворить такие капризы приводили к затратам, но не обеспечивали роста продаж. Реальные результаты давали только изменения, делающие магазин удобным и рациональным для основной массы покупателей, перемены по принципу «восстановленная логика» (когда изменен порядок расположения товарных групп) или «лучшее – враг хорошего» (устранены негативные моменты, связанные с перемещениями внутри магазина).
3. *При анализе торгово-технологических процессов в магазине выявляются лишние операции и неоправданно высокие издержки.*
4. *Магазин не полностью реализует свой потенциал из-за неудачной планировки, и есть возможности для увеличения прибыли.* Какие-то моменты можно определить визуально, с помощью наблюдения за покупателями, о некоторых неудобствах покупатели поведают на фокус-группах и интервью. Анализ по ряду показателей также помогает оценить недополученную прибыль.

Один из видов анализа, четко показывающий картину привлекательности торгового зала и эффективности торгового пространства, – анализ структуры чеков. Ежемесячно анализируется доля чеков с различным числом товарных позиций в общем количестве чеков. Если доля чеков, содер-

жащих только 1-3 позиции, велика (например, составляет около половины от общего количества чеков), ситуация в магазине весьма пессимистическая. Конечно, персонал магазина будет находить оправдание подобным результатам: «Да, у нас большинство покупателей уходит с одной покупкой, но зато с какой! Сплошь плазменные панели или холодильники!» Холодильники это или мочалка или пачка стирального порошка – легко проверить, посмотрев распределение сумм покупки в чеках, содержащих 1 позицию (доли в %), а также состав чеков. Еще проверяется распределение чеков с различной суммой покупки в общем количестве чеков, и это позволяет определить, какие доли составляют крупные, средние и мелкие покупки. Часто оказывается, что большинство покупателей уходит с товаром на небольшую сумму, или в корзине оказываются основные, необходимые товары, а импульсные, с которыми покупатель так и не повстречался в магазине, остаются лежать на полках. Подобную структуру чеков мы много раз встречали в магазинах, где товар был неэффективно расположен по типу спроса, с неудачным маршрутом, а также в залах с зонами по принципу «крупное-мелкое». Конечно, серьезно влияют на количество купленных товаров цены магазина, но по нашей статистике в 87 процентах случаев структуру чеков удалось изменить в лучшую сторону после перестановки.

Создание маршрута и зон по общности спроса и применения, правильное распределение товаров различного типа спроса приводит, во-первых, к увеличению среднего количества наименований в чеке. Если магазин не отличается «запредельными» ценами, среднее количество наименований увеличивается, как минимум, на 1 единицу. Растет доля чеков с большим количеством позиций и большими суммами. Возможности роста товарооборота в результате перепланировки в разных регионах различные. Процент прироста бывает низким, когда поток в магазин небольшой: можно что угодно менять внутри торгового зала, но если магазин расположен в неудачным месте, на эти изменения клюнут только имеющиеся посетители магазина. Наибольшее увеличение товарооборота приходится на те группы, которые «страдали» из-за неудачного места в зале. Изменения товарооборота в результате перепланировки зала легче отследить на группах более мелких товаров и товаров, которые имеют импульсный спрос (например, хозтовары, посуда, предметы интерьера, инструмент и принадлежности, бытовая химия, парфюмерия и косметика, детские товары и т.п.). На продажи дорогостоящих и целевых товаров (отделочные материалы, сантехника, крупная бытовая техника и т.п.) оказывают влияние и другие факторы, как глубина ассортимента в магазине, цены, деятельность конкурентов, состояние дел у производителя. Поэтому выделить влияние именно планировочного фактора сложнее.

При составлении прогноза ожидаемого роста товарооборота в результате перепланировки используются следующие методы: во-первых, можно оценить увеличение среднего чека за счет импульсных покупок. В качестве самой осторожной оценки учитывается увеличение товарооборота за счет

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

того, что хотя бы 10-20% от имеющегося числа покупателей (берется среднее количество чеков за квартал) будут дополнительно приобретать товары на среднюю импульсную сумму. В непродовольственных магазинах также можно посмотреть соотношение посетителей/покупателей и оценить прирост товарооборота, если количество покупателей увеличится, как минимум, на 5-10%. То есть каждый десятый или двадцатый посетитель (цифра зависит от ситуации в городе и от оптимизма аналитика) из тех, кто зашел посмотреть холодильник, кафельную плитку или гарнитур мягкой мебели и ранее уходил с пустыми руками, теперь покинет магазин (в соответствии с его специализацией) с купленным эпилятором, рулеткой или декоративной диванной подушечкой с изображением котят в корзинке. Это и будет влиянием хорошей планировки и, конечно же, эффективного мерчандайзинга.

Иногда случается, что в первые дни после перестановки или серьезных изменений выкладки продажи падают. К этому следует быть готовым и не торопиться срочно возвращать товары на прежние места. Но если процесс затянулся более 10-14 дней, это при прочих равных говорит о том, что в чем-то была допущена ошибка. По результатам месяца, а затем и квартала уже можно рассматривать влияние перепланировки на продажи. Оцениваются следующие показатели:

- динамика товарооборота и прибыли по товарным группам;
- изменение соотношения посетители/покупатели;
- изменение среднего чека (по дням недели);
- изменения количества наименований в чеке;
- изменение структуры чеков (должна сокращаться доля самых мелких чеков и увеличиваться доля средних).

Менять планировку зала просто ради самого процесса или для того, чтобы что-то обновить, неоправданно. Достаточно создать переменные зоны в торговом зале. Важно понять, в каких случаях надо переставлять оборудование, а когда – перемещать в зале товары. Иными словами, выделить одноразовые изменения и те изменения, которые надо проводить регулярно. В продовольственных магазинах **оптимальный** вариант планировки, больше всего подходящий для зала данного размера и конфигурации, чаще всего вообще один. Больше двух отличающихся друг от друга оптимальных вариантов просто быть не может, все остальное – это лишь вариации, различающиеся по небольшим деталям планировки или оборудованию. К тому же, в продуктовых магазинах самообслуживания покупатели не приветствуют перемен места основных товаров, и менять расположение товарных групп можно только в случае, если они расположены действительно неудачно. В непродовольственных магазинах равнозначных хороших вариантов планировки, организации маршрута и логичного размещения товарных групп по ходу его прохождения тоже встречается не больше двух, все остальные существенно

проигрывают. А в магазинах одежды, обуви и аксессуаров – другая ситуация. Товарные группы и подгруппы могут перемещаться по залу в зависимости от сезона, изменения ассортимента в соответствии с течениями моды, и это превосходно сочетается со сменой выкладки. Товары там покупаются для разных случаев, и покупателю не становится скучно: костюмы «переехали», и может показаться, что они уже другие, чем в прошлое посещение. Почему бы не порыться и не примерить еще один? При постоянстве в размещении покупатель может даже испытать разочарование в вещи купленной или той, которую он собирается купить: «Ну, надо же, спустя месяц эта блузка на прежнем месте висит! Значит, никому не нужна». Зависит периодичность и характер перемен от профиля магазина и особенностей товаров. Любители разнообразия составляют порядка четверти от общего числа потребителей, и иногда имеет смысл ориентироваться именно на них. А есть магазины с образом «ретро» или «традиции и неизменное качество», относительно которых покупатели имеют соответствующие ожидания. Есть очень небольшое количество магазинов, где как бы замерзло время – магазины 60-х, 70-х годов, каждый со своей стилистикой. Покупатели ждут от них соответствия традициям того времени и, испытывая ностальгические чувства, отправляются в такие места (в последнее время тема ретро стала весьма популярна в общественном питании – ресторанах и кафе. В розничной торговле она встречается в некоторых магазинах одежды и аксессуаров, кондитерских изделий, товаров для хобби). Магазин без перемен, даже небольших, можно сравнить с женщиной, которая изо дня в день носит одну и ту же прическу и одно и то же платье, соответственно и воспринимается окружающими будничной. Частота и периодичность изменений зависит от конкретных условий, в первую очередь, от образа: если женщина творческой профессии должна постоянно менять свой имидж, даже использовать легкие элементы эпатажа, то для деловой женщины бывает достаточно менять блузки и аксессуары. На слишком частые изменения покупатели перестают реагировать. Эксперимент с постоянной сменой раздражителей известен нам еще со школьных времен: домашних животных будили по-разному – то кастрюля упадет, то дверь хлопнет. В результате животные привыкали и продолжали спокойно спать. Для реального поддержания интереса ритм должен быть непредсказуемым, но менять что-либо в магазине необходимо, по крайней мере, раз в квартал.

Мы рассказали об организации пространства внутри отдельно взятого магазина. В планировке более сложных торговых объектов – торговых центров и многофункциональных комплексов, – тоже существуют четко выраженные закономерности, которые должны учитывать заказчики и архитекторы. Об этом мы поговорим в следующей главе.