Наиболее распространенные в России заблуждения, связанные с организацией процесса проектирования.

Критерии оценки торговой архитектуры.

10 этапов подготовки к проектированию.

Глава 2

Постановка задач проектирования

Создание успешного магазина или торгового центра во многом зависит от того, насколько правильно оценивается ситуация и ставятся задачи перед каждым участником процесса – архитекторами, строителями, дизайнерами, инженерами и технологами, поставщиками оборудования, консультантами, специалистами по торговой недвижимости. Поскольку опыт создания торговых объектов в России еще только складывается, в начале этой главы мы хотели бы рассказать о наиболее распространенных заблуждениях, связанных с организацией процесса проектирования.

Заблуждение № 1.

Главное начать, а там – кривая вывезет.

По мнению Института экономики города США, самые серьезные просчеты при открытии новых торговых объектов – это переоценка потенциальной способности магазина создавать собственный поток и ошибка в определении размеров торговых зон. Иными словами, излишний оптимизм или русский «авось» при оценке ситуации. Уповая на то, что «в нашем городе еще не было такого большого (такого специализированного, такого современного и т.п.) объекта», владельцы игнорируют этап предпроектных исследований и создания концепции, закрывают глаза на неудобства, нелогичность планировки с точки зрения организации торговли, не думают о том, как магазин будет восприниматься потенциальными покупателями. Действительно, во многих городах России ситуация с количеством торговых площадей на число

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

жителей далека от насыщенности, но это вовсе не означает, что любой торговый объект будет иметь шансы на успех. А в ряде случаев получается, что когда строительство завершено, речь идет уже не об успехе и подсчете прибыли, а о выживании данного магазина или торгового центра.

Многие торговые центры в России столкнулись с проблемой локализации, сокращения торговых зон. Изменить состав товаров и услуг торгового центра, в принципе, можно, даже если требуется серьезное перепозиционирование, – это вопрос сил, средств и времени. Но ошибки и просчеты в планировке, не позволяющие торговцам успешно работать в здании, часто исправить просто невозможно. Поэтому, начиная строительство, необходимо объективно и даже придирчиво отнестись к проекту и к самой концепции, со всех сторон оценить и проверить ее и не поддаваться чувству влюбленности в собственное детище. Не один раз мы слышали: «У нас такой хороший торговый центр, все идеально, да вот арендаторы съезжают, и посетителей маловато». Потенциальный интерес и арендаторов, и покупателей к новому центру вовсе не означает, что ситуация при открытии будет оптимистичной! Часто оказывается, что предприниматель хочет попробовать торговать в дан-

ном месте, но после безуспешных попыток привлечь покупателей на свои 50 квадратных метров, расположенных в углу третьего этажа, он подсчитает убытки и постарается уехать при первой возможности. Аналогично происходит с покупателями: они с интересом осмотрят новый магазин, но удержать их будет трудно. Стоит появиться другим, более грамотным торговым объектам, как посетители тут же осознают неудобства старого и совершают покупки там, где им больше нравится. Любой магазин, который будет открываться позже, хоть и отстает от конкурентов по времени, но имеет возможность учесть все ошибки «первопроходцев» и отнестись к процессу проекти-

рования более продуманно.

Разновидностью данного заблуждения является мнение: «Хорошего магазина должно быть много». Застроим весь участок, да еще в пять этажей! Пусть паркуются во дворах! Главное, что есть площади, а уж как ими распорядиться – как-нибудь разберемся. В конце концов, на пятом этаже можно расположить спортивные товары: спортсмены - они тренированные, им по лестнице взобраться ничего не стоит. Интересная ситуация сложилась при проектировании одного торгово-развлекательного комплекса, когда были распределены все мыслимые товары и услуги, а площадь еще оставалась. Тогда на верхних этажах появились конференц-зал, выставочный зал для вернисажей местных художников и зал для банкетов. Дальше – больше: роллердром, тренажерный зал, зал для занятий теннисом и сквошем и… зал для мини-футбола с трибунами. Когда подсчитали, во что обойдется строительство такого роскошного многофункционального комплекса, вернулись к более реалистичному варианту с меньшей площадью.

Печальные примеры гигантомании, к сожалению, встречаются в России. Один из комплексов с торговой площадью около 30 000 м^2, построенный в городке с населением 30 000 человек (по 1 квадратному метру на каждого горожанина), произвел на нас неизгладимое впечатление. Мы несколько раз посещали его в часы и дни, когда жители города вполне могли бы зайти за покупками. Однако почему-то не заходили. В гипермаркете – не работающие кассы, закрытые морозильные боннеты, «дыры» на стеллажах, который персонал уже не может заполнить, поскольку держать излишний товарный запас нецелесообразно. В зоне игровых автоматов и аттракционов – вообще никого. Все игровые автоматы были включены и, переливаясь разноцветными огоньками, призывно подмигивали одинокому посетителю, но даже если он захотел бы развлечься и потратиться, ему это вряд ли удалось - никого из персонала поблизости не наблюдалось.

Заблуждение № 2.
Заказчик должен полностью полагаться на специалистов, так как они – волшебники.

Число специалистов именно по торговым сооружениям в России и странах СНГ пока невелико. Бывают случаи, когда заказчик ставит цель найти в своем регионе специалиста, который уже построил несколько объектов, и эти магазины имеют историю успешной деятельности. И в процессе поисков выясняет, что объектов с «историей» просто нет! Значительное время требуется на подготовку, проектирование, строительство, магазины только начали работу. Как оценить работу проектировщика, какими критериями руководствоваться? Или лучше сразу поехать в региональный центр, столицу или заграницу – уж там-то специалисты точно найдутся?

Талантов, способных создать интересное пространство, немного. Тех

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

из них, кто знает, как создать комфортную среду для покупок, а не просто для пребывания - еще меньше. А проектировщиков, разбирающихся в технологиях торговли и принципах увеличения прибыли, наверно, вообще единицы. К хорошим специалистам выстраивается очередь, и они физически не могут удовлетворить даже часть спроса. Как же решить эту проблему? Особенно владельцам небольших торговых точек, ресурсы которых просто не позволяют нанять известного специалиста?

Единственное решение в этом случае – торговец должен участвовать в процессе проектирования более активно, самостоятельно провести подготовительную, исследовательскую работу, точно сформулировать техническое задание и представлять себе, что можно получить в итоге. Архитектор знает, как проектировать, но он может не знать, как функционирует магазин или торговый центр. Например, проектно-строительная компания может иметь огромный опыт по возведению складов, спортивных сооружений, но, когда ставится задача построить торговый объект с аналогичным конструктивным решением, сотрудники оказываются в растерянности. Торговец знает, как торговать, но часто не в состоянии квалифицированно поставить задачу. Этим проектировщики зачастую злоупотребляют и предлагают шаблонные или стереотипные решения. Даже если задачи торговцем понимаются, недостаточно сказать: «Сделайте так, чтобы покупатели ходили на 3-й этаж». Приемы, которые для этого применяются, связаны не только с архитектурой и дизайном, но и с ассортиментом, ценовой политикой, размером торговой площади, психологией покупателей, и это должен учитывать сам заказчик.

Стороны, вовлеченные в процесс создания торгового объекта, могут преследовать свои интересы, и не всегда их интерес совпадает с возможностью получения максимальной прибыли владельцем. Например, для поставщика торгового оборудования, естественно, главное – осуществить продажу. Особенно если магазин не сетевой: такой клиент может восприниматься как одноразовый. Если контракт ставится под угрозу, поставщик оборудования в какой-то момент предпочтет не спорить с клиентом и согласится учесть все его капризы и причуды, даже если считает планировку неэффективной и странной. Главное, чтобы заказчик был доволен: все сделано согласно его пожеланиям. Но заказчик никогда не будет доволен, если у магазина будут плохие показатели работы, будут пустовать торговые залы и арендные площади, возрастать издержки при торгово-технологических процессах, и если тридцатитысячный торгово-развлекательный комплекс будет иметь зону охвата, как у районного супермаркета! Исключение составляют грамотные проектировщики и технологи, которые будут давать советы заказчику и настаивать на предложенном решении, аргументируя, какими критериями они руководствовались, и почему предлагаемый вариант является оптимальным.

При проектировании торгового центра свои интересы преследуют и арендаторы, и брокеры. В начале 2000-х годов, когда торговые центры только начинали развиваться, на Украине произошел такой случай: в торговый

центр в спальном небогатом районе компания по торговой недвижимости «затащила» (и как только удалось, хотя в то время это было возможно) дорогие бутики, предоставив им отдельные входы с улицы. Брокеры очень активно убеждали заказчика в верности своей концепции, поскольку их гонорар определялся в размере арендной платы за несколько месяцев. Результат можно было предвидеть: арендаторы, убедившись в отсутствии целевых покупателей своих товаров и невозможности привлечь их на данную территорию с других мест, через полгода одновременно снялись да улетели. А торговый центр, открывшись, сразу же приобрел репутацию «дорогущего», покупатели начали обходить его стороной и кидали злобные взгляды, поскольку товары и цены в витринах заставляли их остро чувствовать свою ущербность. Этот шлейф народной молвы тянулся за торговым центром еще долгое время.

Владелец торгового центра должен иметь очень крепкую нервную систему, чтобы в переговорах отстоять имидж комплекса и планировку, не позволив «якорям» сделать ситуацию максимально выгодной для себя и проблемной – для всех прочих арендаторов. Владельцу торгового центра будет хорошо только в том случае, если хорошо будет всем «поселившимся» в здании, торгующим и предоставляющим услуги. А когда большинство мелких арендаторов тихо задыхаются из-за перекрытых крупным магазином входов и вертикальных коммуникаций, получение прибыли в долгосрочной перспективе владельцем оказывается под вопросом. У сети-то магазинов много, а торговый центр у владельца нередко один, родной. Бывает так, что после весьма продолжительного периода тяжелых переговоров (или непродолжительного времени совместной работы) якорный арендатор делает владельцу ручкой, а переделать планировку под изменившиеся условия уже оказывается невозможно. Или можно, но дорого и сложно. Об эффективном расположении арендаторов в соответствии с их специализацией, привлекательностью и размером торговой площади мы подробно расскажем немного позже, также поговорим и о том, как в проекте предусмотреть возможность изменений.

Заблуждение № 3.

Раскидаем задания по специалистам, и каждый пусть над своим участком трудится.

Безусловно, разделение операций признано эффективным годами практики, но при отсутствии единого органа управления и контроля результат может получиться, как в басне Крылова про слона-живописца. Важно не только правильно распределить участки работы между участниками процесса создания торгового объекта, но и соблюсти правильную последовательность. Например, маркетинговые исследования и определение состава функций торгового комплекса осуществляются до принятия решения о его площади и этажности. Даже если последовательность правильная, без взаимосвязи достичь успеха невозможно. Бывает так: заказчик приглашает из-

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

вестное маркетинговое агентство для проведения исследований и единолично наслаждается изучением его результатов. Потом нанимается маститый архитектор, который с целью обогатить мировую практику торговых сооружений, создает нечто неординарное, например, пещеру сокровищ, которую покупатели должны исследовать как спелеологи, или магазин-маяк, на который они должны взбираться, как альпинисты. Далее начинают работу строители, поставщики оборудования, специализированные компании по освещению, проектированию систем безопасности и т.п. Каждый, кто подключается, считает свои долгом отметить: «М-да, интересный у вас объектик!» или «Ах, как все запущено!», и сумма гонорара взлетает до астрономических высот. Когда в здании заканчиваются отделочные работы, специалисты по недвижимости говорят, что «это» сдать в аренду невозможно. Последним в ряду часто оказывается консультант, которого приглашают вытягивать торговый объект. Диагноз весьма краток: «Все, что можно сделать – это лишь облегчить предсмертные страдания пациента». Упорно не желая смириться с реальностью, владелец выписывает из столицы или из-за границы управляющего с опытом и соглашается на все его условия, включая виноградных улиток к завтраку. Промучившись некоторое время, управляющий отбывает в родные края, на прощание бросив фразу из фильма «Полосатый рейс»: «Дикий тигр, укротить нельзя!»

В итоге, владелец торгового объекта, слишком рьяно следующий теории разделения операций Тэйлора, остается без денег, но зато с большими проблемами.

Заблуждение № 4.

Заказчик всегда прав. Проектировщик должен делать то, что скажет заказчик.

Полная противоположность ситуации 3. Для заказчика должно быть важно получить успешно функционирующий в долгосрочной перспективе торговый объект, а вовсе не настоять на своем. Приведем анекдот, который мы в разных вариациях слышали от архитекторов: девушка на пляже нашла бутылку, из нее появился джинн и предложил немедленно исполнить три ее желания. Девушка поднатужилась и … попросила длинные ноги, чтобы росли прямо от шеи, пятый номер бюста и волосы как пружина, чтобы держалась прическа «только что с постели». Пораженный полученным результатом джинн устало прикрыл рукой глаза и спросил: «Я всего лишь джинн, исполняющий твою волю. Существуют же классические пропорции тела, венецианские локоны и нос Афродиты. Почему же ты все это не попросила?». – «А что, можно было?»

Без сомнения, лучше учиться на чужих ошибках, чем на своих собственных. Об ошибках, проблемах и курьезах при проектировании и строительстве торговых сооружений мы могли бы написать книгу, по объему не

меньше этой. К сожалению, это так. И часть таких ошибок была связана с тем, что владелец магазина не прислушивался к мнению специалистов и покупателей, не проверял, насколько обоснованны в конкретной ситуации его личные предпочтения. Вообще, довольно опасно принимать решение на основании того, нравится или не нравится какой-либо элемент в магазине отдельному человеку. Особенно когда собственные предпочтения и поведение экстраполируются на всех потенциальных покупателей. Практически все приемы торговой архитектуры и дизайна опираются на науку о поведении покупателей. Покупателей нужно и изучать, и воспитывать, тем самым создается устойчивый спрос и условия для успешной торговли. Любое действие в проектировании магазина совершается для того, чтобы его оценили прежде всего покупатели. Оценили и проголосовали «за» регулярными походами в магазин и с удовольствием потраченными в нем деньгами.

Проблема личных предпочтений владельца особенно ярко проявляется в случае, когда он представляет группу людей с гораздо более высоким доходом, с другим образом жизни, чем основная масса потенциальных покупателей. Тогда магазин может потерять четкость позиционирования, и в первую очередь это отражается в его внешнем облике. Например, закрытые витрины или витрины, выполненные из темного тонированного зеркала – для покупателей признак более высокого ценового уровня магазина, предназначенности для узкого круга покупателей (вспомним валютные магазины «Березка» в советские времена). Подобный фасад в районе, где основную часть жителей составляет средний класс, может стать причиной непопулярности магазина. А если добавить к этому холодную гамму оформления интерьера и узкий, слабо освещенный вход, количество посетителей может оказаться значительно ниже, чем ожидалось. Другой пример: для фасада владелец выбирает милую его глазу, сдержанную гамму сине-серых цветов с элегантной серебристой вывеской. И покупатели равнодушно проходят мимо, поскольку не решена основная задача – привлечение внимания. Не всем нам нравится сочетания ярких цветов в одежде или домашнем интерьере, но если такие цвета помогают стимулировать импульсные покупки, их применение в магазине оправданно.

При планировке торговых залов изначально создает трудности ситуация, когда объявляется тендер на оборудование, и каждый из поставщиков предлагает свой вариант планировки зала, который привязан к конкретной спецификации и ценам. При этом заказчик сам лишает себя почвы под ногами, так как планировка должна быть определена вначале, и только потом в соответствии с планом подбирается конкретное (наиболее подходящее по виду, цене, условиям поставки и т.п.) оборудование. Рассматривать большое количество вариантов и оценивать работу по количеству представленных вариантов – на наш взгляд, тоже не совсем оправданно. Количество эффективных вариантов расстановки оборудования очень ограничено, а в планировке продовольственных магазинов оптимальных вариантов – вообще один-два.

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

Все прочие – это компромисс, уступка из-за конфигурации зала, колонн, коммуникаций, кажущейся невозможности провести в помещении небольшую реконструкцию. Задача проектировщиков и технологов – найти этот оптимальный вариант. Кстати, хорошие специалисты ограничивают число предлагаемых вариантов, поясняют, почему был применен тот или иной прием, и что произойдет, если пойти на компромисс.

Заблуждение № 5.

Если не замечать проблемы, она исчезнет сама собой.

Компромиссы и недоработки при проектировании и строительстве, на первый взгляд, незначительные, в процессе торговли могут обернуться очень серьезными отрицательными последствиями. Как писал в XVI веке флорентийский купец, политик, мыслитель и интриган Франческо Гвиччардини, по изощренности превосходящий своего знаменитого современника и оппонента Николо Маккиавелли, – «выгодно приближать наступление приятного события и откладывать событие неприятное». Когда решение о строительстве торгового комплекса или крупного магазина принято, перед глазами владельца нет-нет да и промелькнут картинки из будущего: успешно работающий сам по себе торговый центр, толпы покупателей и регулярные платежи арендаторов и … снежные альпийские вершины над головой или ласковые волны теплого моря, где можно будет наконец-то отдохнуть от стрессов и невероятных нагрузок многих лет, заслуженно насладиться спокойным и здоровым образом жизни, изредка давая ценные указания управляющим прямо с пляжа при помощи ноутбука и современных средств связи. И так хочется поверить, что все возникающие несостыковки и шероховатости – всего лишь причуды докучливых архитекторов и строителей. «Гладко было на бумаге, да забыли про овраги, а по ним ходить» – гласит русская пословица. Особенно серьезными оказываются проблемы, не решенные на самом первом этапе – этапе создания концепции. Чем раньше от таких проблем убежали, тем серьезнее они будут давать о себе знать.

Все элементы здания должны находиться в четком соответствии с выбранной концепцией. В зависимости от ситуации бывают неоправданными и экономия на деталях, и чрезмерная роскошь. В основе строительства лежит закон соотношения единовременных и текущих затрат. Экономия в единовременных тратах может обернуться высокими текущими расходами при эксплуатации, а также потерянными продажами. Это и есть цена вопроса. Например, многофункциональные комплексы труднее проектировать, и их строительство обходится дороже, но в процессе функционирования они более устойчивы. Тот же Франческо Гвиччардини писал, что «экономия заключается не в том, чтобы воздерживаться от трат, а в том, чтобы тратить с толком». Время от момента принятия решения до открытия магазина весьма значительное. И если не учесть развитие потребностей и вкусов покупателей в долгосрочной перспективе, может случиться так, что распахнувший двери

магазин окажется магазином даже не сегодняшнего, а вчерашнего дня. Заложить основу здорового развития торгового объекта необходимо сразу, насколько позволяет бюджет.

На рис. 3 показаны различные подходы к проекту, ориентация на кратко- или долгосрочную перспективу. Подход выбирается в зависимости от ситуации. Как говорят японские бизнесмены: «Ехать по левой стороне дороги в одних случаях нормально, а в других может стать фатальной ошибкой. Все зависит от того, какое движение принято в этой стране». Рисунок 3Б иллюстрирует ситуацию с рядом российских торговых центров, построенных в 2000-2003 гг. без составляющей развлечений и питания, с недостатком парковочных мест, с основной целью нарезать площади на мелкие куски и «выжать» максимальные поступления от аренды. Такие торговые центры в народе получили название «клетушечных», а в среде специалистов - «сараев для зарабатывания денег». Уже сейчас, спустя 2-3 года, мы можем наблюдать, что происходит с такими объектами. Наиболее гибкие и видящие перспективу владельцы осуществляют внутреннюю перепланировку, смену состава арендаторов. Один из торговых центров просто накрыли сверху новым корпусом с развлечениями и многоуровневой парковкой. Но в ряде случаев осуществить изменения невозможно из-за конструктивных ограничений, размера участка или других причин. Несколько лет назад практика создания крупных современных торговых объектов в России еще только складывалась, многие вещи приходилось делать по интуиции, методом проб и ошибок. Сегодня такой подход – непозволительная роскошь,

Рис. 3 УЧЕТ РАЗВИТИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ПЕРСПЕКТИВЕ

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

и необходимо обеспечить успешное функционирование торгового объекта в долгосрочной перспективе.

Ряд требований к торговым объектам заложен в нормативных документах. К сожалению, даже такие требования иногда нарушаются, потому что владельцы думают: «Можно, конечно, сделать так-то и так-то, но это будет дорого. Поэтому мы так делать не будем, а с СЭС, пожарниками и пр. мы дружим и все вопросы решим». А в результате «дружить» приходится долгие годы, и дружба и взаимопонимание оказываются весьма дорогостоящими. При нечестной конкуренции у магазина появляется уязвимое место, идеальная точка для нажима. Но более важно другое. Есть еще требования, которые не описаны в нормативных документах, - это требования покупателей к современным магазинам. А подружиться с покупателями можно одним единственным образом – создать торговый объект, который долгие годы будет сохранять интерес к себе, будет удобным и располагающим к приятным эмоциям и трате денег, будет развивать вкусы и потребности покупателей, а не только удовлетворять те потребности, которые они имеют сейчас. Платить за это все равно придется, вопрос только – сегодня или завтра.

Заблуждение № 6.

Заказчик ничего не должен давать, кроме денег.

Маркетинг торгового предприятия начинается задолго до его открытия. Чем сильнее конкуренция, тем актуальнее становится задача эффективного взаимодействия проектировщиков и торговцев. Дизайнер по упаковке и интерьеру Дональд Дискей (известный как автор оформления коробки “Tide”) еще полвека назад говорил, что внешняя обработка, собственно дизайн, составляет только 13% работы. Гораздо большая часть приходится на сбор рыночной информации (37%) и технические исследования материалов, привязку к нормам и стоимости (40%). Оставшиеся 10% занимают уговоры клиента. У нас роль маркетингового этапа все же значительно ниже, это чувствуется и в программах подготовки архитекторов и дизайнеров. Магазину мало быть красивым, он должен быть еще и «умным», учитывать особенности поведения и создавать наилучшие условия для импульсных покупок, правильно организовать пути движения покупателей и задать маршрут для осмотра товаров. Придать индивидуальность внешнему облику или интерьеру магазина нередко бывает дешевле, чем сделать перепланировку.

У фантаста Роберта Шекли есть рассказ «Ответчик»: умная машина знает ответы на самые сокровенные вопросы представителей различных планет, но хранит молчание. Секрет прост – для того, чтобы получить ответ, надо знать большую часть вопроса. С похожей ситуацией сталкиваются сегодня торговцы, и на нынешнем этапе развития технологий проектирования и строительства торговых объектов это реальность. Поэтому техническому заданию – особое внимание. Оно должно содержать и маркетинговую часть, и

ряд показателей, полученных из опыта торговли (например, нормативы мест для различных товарных групп). Успех нового магазина во многом зависит от того, насколько четко сформулированы задачи. Архитектор или дизайнер в магазине торговать не будет, и владелец «красивого, но не умного» магазина останется с проблемами один на один.

Заблуждение № 7.

Вначале надо построить, а потом думать, кто и как будет в этом здании торговать.

Наверняка многим читателям довелось видеть планы торговых комплексов с аккуратно расчерченным квадратиками или прямоугольниками помещений и надписью «торговые площади». При этом проектировщик подразумевает, что каждый из арендаторов сам позаботится об организации пространства на отведенной ему площади. А захочет ли предприниматель вообще торговать в этом здании, если предлагаемые площади ему не подходят по величине или конфигурации, или помещения для хранения и предпродажной подготовки товаров явно не учитывают его специализацию и формат торговли? Найдутся ли желающие арендовать удаленные углы или верхние этажи? И удастся ли заинтересовать именно тех арендаторов, которых хочется видеть в этом торговом комплексе? Будут ли арендаторы взаимно дополнять и поддерживать друг друга, создавая мощный поток покупателей в торговый центр, или каждому придется отдельно бороться за выживание в рамках отведенных ему квадратных метров «торговых площадей»? Все эти моменты должны учитываться на этапе функционального зонирования, когда площади определяются для предприятий торговли и услуг конкретной специализации, иногда даже в расчете на конкретного оператора.

Объект, где запроектированы просто «торговые площади», изначально уязвим, даже с точки зрения PR и конкурентной разведки. Ведь планы владельца торгового центра могут заранее определить действия наиболее интересных потенциальных арендаторов, позволить им рассмотреть данное предложение. И даже оказать влияние на возможных конкурентов, другие торговые комплексы, заставить их повнимательнее отнестись к собственной концепции, иногда даже пересмотреть ее, чтобы избежать «лобового столкновения». Но, конечно, информацию можно давать, только когда участок определен, и проектирование или строительство начато.

Обычно в проекте, изобилующем надписями «торговые площади» обнаруживается еще одна особенность: четко расписаны технические помещения, к примеру, насосная пожаротушения, венткамеры и т.п., а неторговые помещения имеют всего лишь две разновидности – «склад» и «помещения для персонала». А для какого персонала – арендаторов или торгового центра, грузчиков или менеджеров - непонятно. И служебный вход, и зона разгрузки в торговом центре одна для всех – ходите, кто хочет, воруйте на здоровье! А

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

у кого товар помельче, например, не диваны, а кресла – заносите в торговый центр через главный вход. Уже на этапе функционального зонирования необходимо разделить потоки не только покупателей и персонала, но и персонала различных магазинов, а также посетителей (подробнее об этом мы расскажем позже). Например, комнату товароведов и отдел кадров в большом магазине желательно располагать ближе к входу и посту охраны, поскольку в эти помещения большой поток посетителей с улицы – кандидатов на места продавцов и грузчиков, торговых агентов производителей и поставщиков. Таких посетителей вовсе незачем заводить «глубоко» в помещения супермаркета.

Кстати, единственное, чего никогда не забывают указывать в экспликации – это «Кабинет директора» и «Приемная». И размеры этих помещений иногда бывают такими, что в них вполне можно провести региональный съезд «Партии любителей пива». Если торговый комплекс построен, управляющий рад бы поменяться комнатами с арендаторами, да уже не выходит…

Заблуждение № 8.
Сосед всегда умней.

Снова мы вынуждены поговорить о свойственной нашим соотечественникам любви к копированию. Вспомните, как часто вы слышали: «То, что на Западе, – это далеко и неправда, в нашем городе я еще такого не видел. А вот сосед или конкурент делает так-то. Значит, есть в этом рациональное зерно». И появляется оборудование, как в питерском «Максидоме», прикассовая зона, как в «Эльдорадо», фудкорт, как в «Мосмарте». После открытия торгово-развлекательного комплекса «Мега» в Москве по всей России прокатилась повальная мода на катки. К счастью, во многих случаях катки остались только в эскизных проектах, и порывы заказчиков были серьезно охлаждены стоимостью оборудования и эксплуатации.

Появление собственного, российского опыта строительства и эксплуатации торговых объектов – как положительного, так и отрицательного, – упрощает задачу проектирования новых магазинов и торговых центров. Появляются интересные и эффективные решения в регионах, жадно вбирающих и адаптирующих опыт столичных «первопроходцев». Однако успешное развитие торговли в регионах России во многом зависит от учета городской специфики и особенностей. Даже владельцам торговых предприятий, которые много ездят и имеют возможность изучить передовой зарубежный опыт, бывает трудно убедить своих сотрудников внедрить этот опыт. Например, приход на российский рынок западных сетей формата DIY («Do It Yourself» – «Сделай сам», магазин строительных и отделочных материалов и товаров для дома) “OBI”, “Marktkauf”, “Leroy Merlen” серьезно повлиял на видение перспектив этого формата российскими торговцами, несмотря на то, что многие из них были неплохо знакомы с работой крупных магазинов формата DIY в странах Европы. Изменения в технологиях торговли строительными и отде-

лочными материалами в сторону полноценной розницы, отход от салонной формы торговли и доминирования потребностей потребителей-профессионалов, начали происходить только в 2003 году. В последующие два года процесс создания российских магазинов DIY набрал силу и сейчас носит почти лавинообразный характер. Но конкурировать в условиях насыщенности уже значительно сложнее.

Бывают случаи, когда условия (например, конфигурация помещений, ресурсы, связанные с персоналом) делают неоправданным переход на самообслуживание. Или после реконструкции магазин теряет индивидуальность и превращается из любимого и теплого в новый, надменно-обычный. Тогда торговец несет потери из-за прямого копирования. Как в фильме «Джентльмены удачи»: «А ты чего бежал? – «Все побежали, и я побежал».

Историки и этнографы часто приводят такой случай из жизни туземцев: на остров прилетел самолет, вызвавший неподдельный интерес у местных жителей. Они тщательно его исследовали и создали практически точную по размерам и форме копию из подручного материала – веток, глины и пальмовых листьев. Но все попытки подняться на этом самолете в небо оказались безуспешными, поскольку воссоздана была только форма, а не принцип действия. На объемно-планировочные решения многоэтажных торговых центров российского Дальнего Востока оказали большое влияние китайские, корейские, японские торговые комплексы, а также центры традиционно торгового города-государства – Сингапура. Но в некоторых случаях не был замечен «мотор» многоэтажного торгового центра – обилие вертикальных коммуникаций (эскалаторов, спиральных лестниц, траволаторов, лифтов), буквально пронизывающих здание. А также специальные приемы, обеспечивающие эффективное функционирование всех этажей. К тому же, в странах Азии совсем другие условия по плотности населения и размеру участков для строительства торговых центров в черте города. Проекты некоторых российских торговых центров делались по подобию сооружений в южных штатах США, с отдельными входами в магазины с улицы. Но в теплом и сухом климате применяются открытые моллы: движение в торговом центре и размещение арендаторов гармонично организовано, но роль организующей оси выполняет пространство под открытым воздухом. А это совершенно другой подход. Одним словом, применять чужие приемы без адаптации все равно, что носить одежду в чужого плеча.

Цепочка развития торговых сооружений обычно проходит следующие стадии:

1. *«Слепое» копирование.* Копируются отдельные элементы или приемы успешных магазинов, чаще иностранных или столичных, без четкого понимания, по какой причине и с какой целью эти приемы были применены. Так может накапливаться негативный опыт, но его причиной считают то, что копия была неточная. Следующая стадия – попытка сделать

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

более точную копию. Для этого пытаются раздобыть чертежи успешных объектов, посылают сотрудников в столицу, наказав промерить шагами или по плитке ширину проходов и сфотографировать удачные решения миниатюрным фотоаппаратом.

2. *Точное копирование.* Для создания точной копии приглашается специалист, имеющий опыт работы в известной компании. В стадии точного копирования может выясниться, что некоторые элементы не работают именно потому, что точно соответствуют оригиналу в далекой столице или далекой загранице. А на данной территории, с учетом образа жизни покупателей или национальных особенностей, многие вещи можно было сделать лучше и интереснее.

3. *Копирование с адаптацией к данному месту и рынку.* Понимание своих покупателей дает магазину огромное преимущество и позволяет перейти на следующий этап.

4. *Развитие самостоятельного стиля, наилучшим образом подходящего для местных условий.* Наиболее гибкие и успешные торговцы начинают создавать собственные принципы. Последняя стадия:

5. *Экспорт решений.* Выработанные принципы обеспечивают подъем на качественно новую высоту и позволяют распространять решения на других территориях.

Надеемся, что не испугали читателя столь обширным списком проблем, с которым он может столкнуться при проектировании. Кто-то, наверно, узнал в описанных примерах соседа и порадовался его «успехам». А у кого-то из читателей возникли возражения и желание обсудить и поспорить. Как же оценить правильность действий, каковы законы планировки торговых объектов, на что опираться? *Основной критерий оценки торговой архитектуры – это эффективность торговли.* Это максимальная прибыль владельца, основанная на формировании спроса и удовлетворении потребностей в долгосрочной перспективе. Оценивают планировку, в конечном итоге, не эксперты, а покупатели. Они принимают решения – зайти в магазин или пройти мимо, в торговом зале – пробежаться быстро или пройти максимальную дистанцию, с интересом осмотреть все товары, купить или не купить. И споры сами собой разрешаются.

Сформулируем более подробно критерии оценки торгового сооружения:

1. *Индивидуальность и запоминаемость.* Продуманная концепция и ее удачное воплощение в форме и материале выделяют магазин из ряда других торговых объектов. Магазин не кажется грубым и чужеродным включением в окружающую застройку, а, наоборот, становится украшением и событием для улицы, района или города.

2. *Единство образа магазина.* Все элементы объемно-планировочных и дизайнерских решений создают единый образ магазина, не противоречат, а взаимно усиливают друг друга и мощным лучом направляются на целевую группу покупателей.

3. *Эффективность внутренней организации торгового пространства.* Владелец должен получать максимальную отдачу со всех участков площади. Это возможно только при правильной организации потоков в торговом зале. Специальные приемы планировки и дизайна позволяют покупателю пребывать в уверенности, что он действует по собственному желанию, а вовсе не попадается в ловушки, искусно расставленные архитектором и торговцем. Даже, если ловушки замечены опытным покупателем, он все равно доволен, ведь было интересно, красиво и здорово.

4. *Комфортные условия для совершения покупок, создание благоприятной эмоциональной среды для продаж.* В хорошем настроении покупатель больше тратит, и для создания нужного настроения задействуются все органы чувств и эмоции покупателя. Форма, объем, цвет и свет могут заставить человека чувствовать себя в пространстве спокойно и раскованно, но могут и вызвать ощущение неудобства, неосознанного страха, подавленности, даже агрессивный настрой. Влияние элементов архитектуры на поведение изучались с древних времен, и в XX-м веке эта область знания обогатилась приемами, заставляющими человека больше покупать. Об этих приемах мы подробно расскажем в соответствующих главах.

5. *Эффективность планировки для торговых и технологических процессов.* Конфигурация, размеры и расположение помещений позволяют магазину осуществлять все операции с минимальными издержками и максимальным удобством. В торговых и многофункциональных комплексах при распределении площадей учитывается специализация каждого предприятия торговли и услуг, формат торговли, а также некоторые специальные требования. В старом здании магазина можно частично смириться с неудобствами и с теми затратами, которые эти неудобства вызывают. Но когда магазин строится «с нуля», создавать такие неудобства – равносильно преступлению.

6. *Эффективность процессов с точки зрения безопасности и предотвращения потерь.* Специалисты по охранным системам и предотвращению потерь в магазине придерживаются мнения, что воровство покупателей составляет от 5 до 20%. Остальное – это воровство персонала, которое бывает гораздо более масштабным. Принимая во внимание опыт работы наших клиентов, мы вполне соглашаемся с такой оценкой. Проект магазина может считаться эффективным с точки зрения минимизации потерь, если в планировке нет в буквальном смысле открытых путей и дверей для хищений, нет пересечения и смешивания потоков

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

входящего и выходящего товара, нет закутков и темных закоулков, где зреют и осуществляются преступные замыслы. Технические средства защиты от краж при этом дополняют планировку, а не исправляют (сложным и дорогостоящим способом) ее недостатки.

7. *Эффективное благоустройство прилегающей территории.* Элементы благоустройства делают магазин более удобным для автомобилистов и пешеходов, причем не только для посетителей магазина, но и для жителей района. И – создают дополнительный повод обратить внимание на фасад и зайти внутрь.

При проектировании магазина необходимо обеспечить решение основных задач, которые возникают в процессе торговли:

- *Как привлечь покупателя в магазин?*
- *Как увеличить время пребывания покупателя в магазине?*
- *Как заставить осмотреть все товары и провести по всем участкам торгового зала?*

Если первая задача решается за счет размера торговой площади, ассортимента и цен (а также, конечно, рекламы и PR), то успешное решение двух последующих практически целиком зависит от организации торгового пространства. Уже работающий магазин может оценить качество собственной планировки, привлекательность торгового пространства для покупателей, с помощью следующих показателей:

Среднее время пребывания покупателей в магазине. Покупатель в магазине должен не только совершить необходимые покупки, но и ознакомиться с товарами и услугами. Короткий период пребывания в стенах магазина показывает, что покупателя не удалось «зацепить». В торгово-развлекательных комплексах неудачная планировка приводит к тому, что каждая из зон (торговли, питания, услуг, развлечений) существует отдельно друг от друга, и посетитель может воспользоваться какой-либо из функций, практически не заметив другие. Операторы торговли и услуг находятся под одной крышей, но каждый имеет свой поток, и этот поток не увеличивается за счет других. Помимо планировки, другая причина – неправильно подобранный состав арендаторов, когда товары и услуги, представленные в одном здании, предназначены для групп покупателей с различным доходом и образом жизни.

Среднее количество покупателей. Показывает силу притяжения магазина (подробнее см. Главу 4) и подтверждает или опровергает верность выбранной концепции для данного типа магазина и для данной территории.

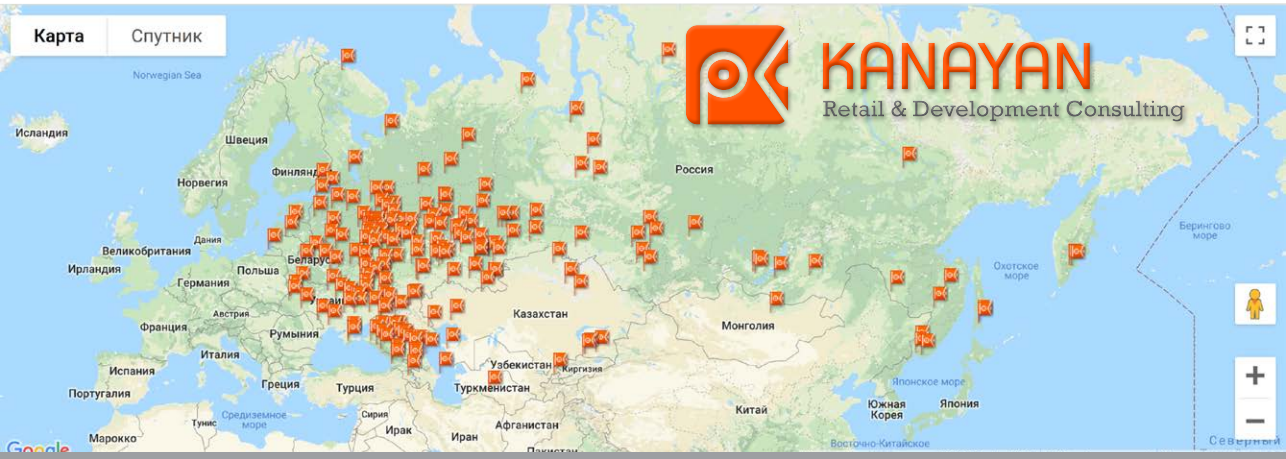
Среднее количество наименований в чеке. Полностью отражает успешность среды для совершения покупок, «импульсность» магазина. На

За 25 лет работы в сфере российской и зарубежной розницы
осуществлены проекты в 13 странах для:

158 *торговых центра*

52 *розничных сетей*

600+ *магазинов*



ПОВЫШЕНИЕ ДОХОДНОСТИ

действующих торговых центров и магазинов

Руководители проектов — авторы книги: Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ
магазинов, сетей, торговых центров
многофункциональных комплексов

ВЫБОР НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ
участков для создания
объектов торговой недвижимости

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ
для открытия новых торговых объектов

ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА ПРОЕКТОВ

ОПТИМИЗАЦИЯ РАБОТЫ МАГАЗИНОВ
управление ассортиментом, мерчандайзинг,
оптимизация системы управления персоналом,
разработка и внедрение сетевых стандартов

ПОВЫШЕНИЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ
Создание креативной концепции, нейминг,
ребрендинг, редизайн, разработка эффективной
системы ориентации и навигации

www.kanayan.biz

+7 (499) 641-04-01

© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

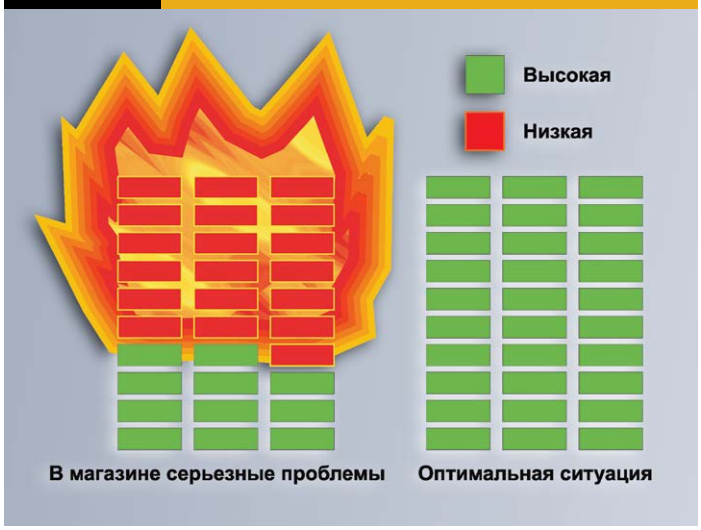
наших семинарах мы обычно разворачиваем двух-трехметровые чеки – вот он, наглядный результат работы, действие «магнитов», «бродилок» и «заманух»! Важно помнить (особенно в магазинах большой площади), что методами мерчандайзинга задача решается только частично. Мерчандайзер имеет возможность управлять товаром и POS-материалами, а более крупные и действенные средства – приемы маршрутизации, воздействия цвета, освещения и акцентирования, – должны использоваться гораздо раньше, на этапе проектирования.

Равномерное распределение показателей товарооборота с 1 м² площади в различных отделах. Неравномерная картина, как правило, свидетельствует не о том, что есть ударно работающие участки, а о том, что существует много слабых, отстающих мест. При выравнивании лидирующие участки дают еще больше.

Отсутствие зон с низкой эффективностью использования торговых площадей. Показатель эффективности использования торговых площадей – один из важнейших в анализе деятельности магазина. Кратко напомним суть анализа. Этот коэффициент рассчитывается как отношение доли товарной группы в товарообороте (в %) к доле этой группы в занимаемой площади (в %). Для крупногабаритных товаров площадь принимается в квадратных метрах, для мелкоразмерных – в погонных метрах, по совокупной длине места на полках стеллажей. Значение коэффициента более единицы говорит об эффективном использовании площади, менее 0,6 – о проблемах. Исключение составляют специфические товарные группы, как, например, детское питание, для таких групп значение коэффициента менее 0,6 считается приемлемым.

Когда результаты анализа представляются в графическом виде, и значения наносятся на план магазина, можно увидеть слабо работающие или совсем «мертвые» участки, куда покупатели не доходят из-за особенностей планировки или неудачного размещения товарных групп в зале (см. Рис.4). В торговых центрах такие зоны можно определить с помощью счетчиков

Рис. 4 ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ

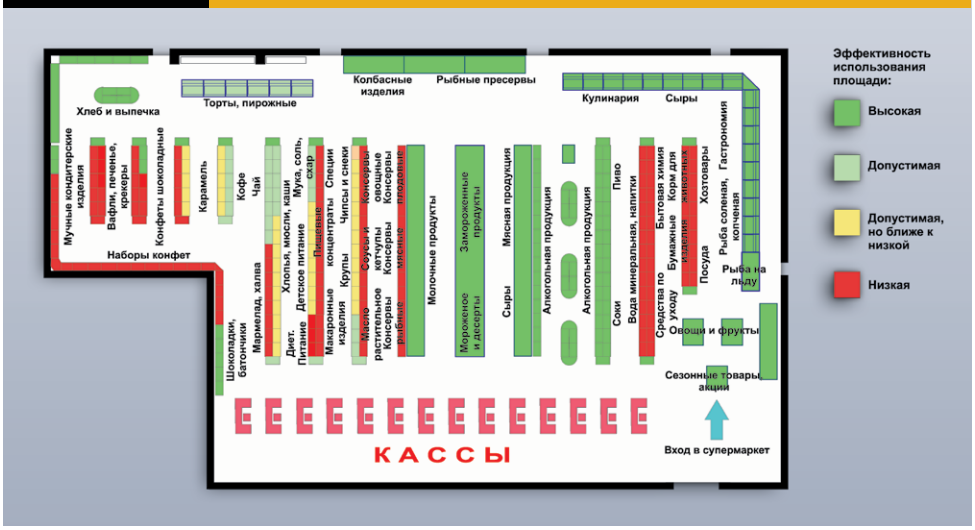


посетителей. В некоторых руководствах по мерчандайзингу существует понятие «горячих» или «холодных» зон. Иногда «холодными» зонами называют просто плохо работающие участки. Оговоримся сразу: в проектируемом магазине или торговом центре проблемных зон просто не должно быть! Их появление должно пресекаться в корне – на первом этапе, проектировщиком и дизайнером и только на втором – торговцем, ведь можно «убить» даже отличный проект неэффективной ассортиментной и ценовой политикой и нерасторопными действиями персонала.

В здании или помещении сложной конфигурации потенциально проблемные, малопосещаемые участки можно увидеть сразу, при взгляде на план. На них необходимо воздействовать комбинацией приемов, позволяющих направить в эти места поток. Даже в торговом зале обычной, прямоугольной формы особое внимание уделяется решению углов и середины. На рисунке 5 показана картина не очень успешной работы супермаркета, и можно легко увидеть, что основная проблема связана именно с планировкой. В первой половине зала сосредоточены все основные товары, а в центре зала – и визуальные акценты. Ярко освещенный «коридор» из холодильных горок выводит покупателей на кассы, и идти во вторую половину магазина уже незачем. Кажется, что там нет ничего привлекательного ни для глаз, ни для кошелька. Если бы эта ошибка была исправлена на бумаге, магазин мог бы получать гораздо больше с момента открытия. Но и отказываться от реконструкции, мотивируя трудоемкостью и стоимостью, неоправданно, потому что магазин вынужден каждый день оплачивать сохранение этой ошибки.

Мы рассказали об общих критериях оценки торгового объекта и чертах, присущих успешным магазинам. Для каждого элемента объемно-планировочного решения существуют свои приемы и свои критерии оценки,

Рис. 5 НЕДОСТАТКИ ПЛАНИРОВКИ ПРИВОДЯТ К ПОТЕРЕ ПРОДАЖ И НЕДОПОЛУЧЕНИЮ ПРИБЫЛИ



© Кира Канаян, Рубен Канаян, Армен Канаян

ставятся свои задачи. Архитектурному и технологическому проектированию предшествует большой объем работы. Процесс подготовки состоит из следующих этапов:

10 этапов подготовки к проектированию:

1. Выбор участка и анализ территории.
2. Позиционирование и определение концепции торгового объекта.
3. Определение состава товаров и услуг, типа магазина и формата торговли, состава функций в многофункциональном комплексе, наиболее перспективного для данной территории и конкретного участка.
4. Оценка потенциальной силы притяжения магазина и определение подхода: доступность или создание самостоятельного потока.
5. Посадка здания на участок, выбор оптимального положения по отношению к объектам инфраструктуры.
6. Определение этажности, общей площади объекта, распределение функций в торговом комплексе и площадей для каждой из функций.
7. Формулирование основных требований к объемно-планировочным решениям и дизайну в зависимости от концепции.
8. Определение объема покупательских потоков и создание схем движения посетителей.
9. Определение объема товарных потоков и создание системы внутренней логистики торгового объекта (схем грузопотоков и маршрутов движения торгового персонала).
10. Разработка фирменного стиля и формулирование требований к фасаду, интерьеру, средствам навигации и опознавательным элементам.

При создании новых магазинов существуют два основных варианта развития событий:

1. Определен формат и специализация нового магазина (возможно, уже есть опыт торговли), и необходимо выбрать соответствующие места для строительства или помещения для реконструкции.

Задачи в этом случае:

- *Определить наиболее перспективные места для торговли (город, район);*
- *Провести анализ ситуации в данных районах, выбрать поле деятельности;*
- *Определить требования к участку, выделить приоритетные требования и те пункты, где можно пойти на компромисс (например, близость к станции метро, видимость с магистрали, конфигурация участка и т.п.);*
- *Осуществить поиск и выбор участка;*

- *Оценить возможность приспособления технологии к данному рынку и данному помещению.*

2. Имеется участок для строительства в определенном месте или здание, которое можно реконструировать. Задачи в этом случае сложнее, и вопросов гораздо больше, поскольку условия расположения определяют возможные направления развития торгового объекта:

- *Определить, какие функции будут присутствовать в создаваемом объекте: торговая, развлекательная, офисная, образовательная и т.п. Иногда после разностороннего анализа приходится вообще отказываться от торговой функции, так как большую прибыль в данном месте принесет здание другого назначения. Так произошло, например, в проекте комплекса «Романов двор» в Москве, занимающим квартал между Манежной площадью и Романовым переулком.*
- *Если будет выбрана торговая функция, следующие вопросы: какая именно торговля будет предусмотрена (специализация магазина, формат торговли, ассортимент и ценовая политика), и торговать ли на выбранной площади самим или сдавать в аренду.*
- *Оценить потенциальную способность объекта создать собственный поток. Еще раз хотели бы напомнить про излишний оптимизм и необходимость трезвой оценки. Привлекательность магазина складывается из комбинации условий «Размер торговой площади – Ассортимент – Цены – Удобство», и каждый из факторов мы подробно рассмотрим в главе 4 «Сила притяжения магазина». Оценить доступность участка для пешеходов и автомобилистов.*
- *Рассмотреть возможности и оценить ограничения. Здание какой площади и этажности возможно построить на данном участке, есть ли законодательные или градостроительные ограничения, особенности топографии участка, коммуникации и состояние существующих конструкций (при реконструкции). Особенно сложное решение требуется при реконструкции бывших промышленных зданий или сооружений недостроенных цехов или складских комплексов, их преобразовании в торговые и торгово-развлекательные объекты. Существующие цеха часто имеют большую высоту, и получающиеся в результате площади могут превышать потребность на данной территории и вызывают обоснованные сомнения в необходимости такого гиганта и коммерческом успехе проекта. В бывших административных и общественных помещениях, наоборот, площади и высота этажей бывают недостаточными для торговли. В России и странах СНГ процесс реконструкции зданий для торговли протекает весьма активно, а вот в США идет и обратный процесс – здания неудачных торговых центров преобразуются в производственные цеха, больницы, детские дома, монастыри и др.*

Для розничной торговли местоположение магазина является основной предпосылкой успеха. Поэтому перейдем к первому этапу предпроектных исследований – анализу территории и оценке места расположения магазина.