

Йенс Нордфальт

# РИТЕЙЛ- МАРКЕТИНГ

ПРАКТИКИ И ИССЛЕДОВАНИЯ



 альпина  
ПАБЛИШЕР

# **Йенс Нордфальт**

## **Ритейл-маркетинг:**

### **Практики и исследования**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=22631345](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=22631345)*

*Ритейл-маркетинг: Практики и исследования / Йенс Нордфальт:*

*Альпина Паблишер; Москва; 2015*

*ISBN 978-5-9614-3935-9*

#### **Аннотация**

Книга о процессе принятия покупательских решений непосредственно в магазине. О том, почему традиционный маркетинг не работает в розничных точках продаж и как практические эксперименты в магазинах превратить в добротную теорию для изучения в вузах.

# Содержание

Предисловие к русскому изданию генерального директора ITM Group Ярослава Плинка	8
Предисловие к русскому изданию управляющего директора Saatchi & Saatchi X в России Дмитрия Белоногова	10
Предисловие автора к русскому изданию	15
Предисловие автора	18
Несколько слов о прикладных исследованиях в сфере розничной торговли	20
Перспективы	22
Благодарности	24
Благодарность тем, кто наводит мосты между миром розничной торговли и науки	26
Глава 1	29
О важности знаний в сфере розничной торговли	30
Цели этой книги	33
Несколько вводных объяснений и разъяснений	38
Два базовых предположения	38
Коротко о статистике	45
Как организована эта книга	51
Глава 2	53

Традиционная модель принятия решения о покупке	55
Мы забываем купить то, что хотим, поэтому покупаем то, что находим	56
Нам мешает наша структура памяти	57
Почему нам не хватает времени или сил купить то, что мы хотели бы	61
Пятиступенчатая модель принятия решения о покупке	64
Критика модели	65
Влияние подсознательных процессов на наши решения	68
Мы осознаем только те альтернативы, которые считаем достаточно хорошими	69
Ограниченность нашего сознания	70
Разумное подсознание	72
Источники информации	73
Параллельные и иерархические подсознательные процессы	76
Детали, которые образуют целое	77
Широта восприятия: множество параллельных процессов или вся обстановка в магазине влияет на наше сознание	78
Глубина восприятия: мы можем выбрать лишь то, что «доступалось» до нашего	79

сознания	
Перцептивная беглость	82
Много- и однозадачность	82
Классификация подсознательных процессов	83
Предсознательные процессы	84
Целезависимые процессы	87
Постсознательные процессы	87
Выводы и заключение	89
Последствия для покупательского поведения	92
Мы не видим всего, на что смотрим	92
Привычка мешает нам видеть	97
Мы смотрим через призму нашей памяти	99
Перетягивание каната между органами чувств и интеллектом	101
Нам нужна помощь, чтобы понять, что мы видим	105
Конец ознакомительного фрагмента.	107

# Йенс Нордфальт

## Ритейл-маркетинг:

### Практики и исследования

Перевод *И. Евстигнеевой*

Редактор *А. Воронова*

Руководитель проекта *М. Султанова*

Арт-директор *Л. Бенишуша*

Корректор *Е. Кочугова*

Компьютерная верстка *Д. Беляков*

© Hakon Media AB, Stockholm, Sweden, 2015

© ООО «Интеллектуальная Литература», 2015

*Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также*

*уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).*

**\* \* \***

*Посвящается Класу-Роберту Юландеру*

# **Предисловие к русскому изданию генерального директора ITM Group Ярослава Плинка**

Уважаемые читатели!

У вас в руках – фундаментальная работа по in-store marketing или, как часто называют эту дисциплину, shopper marketing. Эта книга впервые переведена на русский язык при самом активном участии экспертов и специалистов в области маркетинга, продаж и розничной торговли.

В 1990-е годы концепция shopper marketing заставила нас по-другому взглянуть на традиционные подходы к коммуникациям, сделать акцент не на потребителях, а на покупателях, принимающих решения о покупке в точке продаж. Для российского рынка маркетинговых коммуникаций shopper marketing – новая и актуальная тема. До сих пор мы пользуемся по большей части зарубежными примерами крупнейших международных компаний-производителей и ритейлеров. По ряду причин в России решения в области shopper marketing пока еще не имеют ни теоретической, ни практической (бюджетной) поддержки.

Мой опыт в рамках ITM Group показывает, что в настоящее время отсутствует главное условие успешного продвижения решений и технологий shopper marketing – наличие



соответствующего и весьма высокого уровня партнерских отношений между производителями и ритейлерами, а также понимание эффективности программ, направленных именно на покупателей в торговых точках. К тому же требуются профессионалы, обладающие прикладными знаниями и способные реализовать идеи shopper marketing.

Знакомство широкой общественности с Йенсом Нордфальтом состоялось в 2010 году, когда он выступал на одной из международных конференций. Информативно и энергично Йенс смог комплексно подойти к проблематике, используя самые разнообразные исследования, в том числе в сфере психологии, и обширный опыт скандинавских стран, по праву считающихся законодателями мод в shopper marketing. По приглашению ITM Group Йенс выступил в Москве в 2011 году на специальном мастер-классе, и именно тогда появилась идея о переводе его основной работы на русский язык и полноценном издании в России.

Я рад представить вашему вниманию эту книгу и надеюсь, что труд Йенса Нордфальта будет полезен российским специалистам и позволит уделить shopper marketing должное внимание.

И конечно, мне хотелось бы отдельно поблагодарить всех своих коллег, содействовавших выходу книги, и особенно Дмитрия Белоногова, чей бесценный экспертный опыт был незаменим в подготовке российского издания.

# **Предисловие к русскому изданию управляющего директора Saatchi & Saatchi X в России Дмитрия Белоногова**

Вот и пришел ритейл-маркетинг в Россию. Не прошло и восьми лет с тех пор, как Deloitte выпустил свое первое и достаточно интересное исследование Capturing a Shopper's Mind, Heart and Wallet, которое послужило трамплином для моего прыжка в эту новую дисциплину маркетинга. За ним были Delivering the Promise of Shopper Marketing того же Deloitte в 2008 году, книги Херба Соренсена Inside the mind of the shopper и Пако Андерхилла Why We Buy: The Science of Shopping и What Women Want, исследование Interone 2009 года – The Retail Revolution – и многие другие работы, книги и исследования.

За пять лет управления международными сетевыми трейд-маркетинговыми и шопер-маркетинговыми агентствами Target и Saatchi & Saatchi X были проведены сотни рекламных кампаний в ритейле на основе качественных исследований, выявляющих глубинные покупательские инсайты и барьеры для совершения покупки. И даже несмотря на огромное количество прочтенной специальной литературы

и ежедневной практики, я остро ощущал недостаточность фундаментальных исследований в области покупательского или ритейл-маркетинга, научных экспериментов в этой области для расширения кругозора и возможности применять их потом в российском ритейле. Теперь такая книга есть, и она перед вами.

Однако в России сегодня не отсутствие фундаментальных знаний в области покупательского маркетинга замедляет развитие этой самой быстрорастущей дисциплины в мире. Сегодня приоритетами российского ритейла являются географическая экспансия и выгодные условия поставщиков/производителей в виде низких цен и бонусов. У производителей – рост этих бонусов и экономика продаж через каждую конкретную сеть. Структуры, которая задумалась бы о покупателе, его нуждах и ожиданиях в каждом конкретном ритейлере, пока в полной мере не существует ни на стороне ритейлеров, ни на стороне производителей. Как нет в составе ключевой команды, отвечающей за работу с конкретным производителем, бренд-маркетологов, группы исследований, группы разработки новых продуктов и т. д. Когда на стороне производителя появится полноценная команда, отвечающая в долгосрочной перспективе за работу с такими гигантами, как «Ашан» или METRO, когда этой команде будет выделен бюджет не только на контрактное ритейлера, а также на содержание самой команды и ее развитие, проведение исследований покупателей в этом ритейле-

ре, разработку для покупателей в этом ритейлере новых продуктов и их макетирование опять же в ритейлере, мы перейдем к принципиально новому этапу развития покупательского маркетинга в России. Стратегическое понимание необходимости изменений, выделенная структура, включающая в себя различные функции, бюджет минимум на три года и, как финальная стадия, совместный бизнес-план с ритейлером, описывающий как продажи, так и маркетинговые активности на весь год, – таков мой прогноз состояния российского рынка на ближайшие 10 лет.

Магазин сегодня – это самый загруженный медиаканал. Проходя мимо полок с товарами, вы получаете порядка 125 рекламных сообщений в секунду – и это только от упаковок товара (я не беру во внимание рекламные материалы и оборудование), ведь упаковка была и остается одним из основных элементов коммуникации с покупателем. И каждая создается глобально, дорабатывается локально, многократно тестируется и постоянно обновляется. Каждый год десятки тысяч новых SKU попадают на полки магазинов, при этом 95 % покупателей вообще не видят разницы между торговыми марками. В ролике на ТВ у вас есть 30 секунд, чтобы сказать потребителю самое важное и нужное о вашем продукте, тогда как в магазине у вас есть всего три секунды, чтобы сказать то же самое при помощи упаковки. И если дома ваш потребитель сидит после удачного трудового дня и никуда не спешит, то в магазине он устал, хочет есть, торопится домой,

где его ждет семья. Покупатели не переключаются с марки на марку, стоя под рекламным щитом на улице, но они делают это в магазине, стоя напротив полки с вашими товарами.

Покупатель и потребитель – не всегда одно и то же лицо. Как показывает практика работы с FMCG, маркетологи достаточно четко представляют себе, кто является целевой аудиторией их продукции. Для этого производители проводят большое количество исследований. Однако достаточно простой вопрос о том, кто покупает продукцию компании, большинство работников отдела маркетинга ставит в тупик. Если же усложнить этот вопрос различными каналами продаж и ситуациями потребления, то вопрос становится, к сожалению, риторическим. Так, покупатель ликера/виски может поменять свою гендерную принадлежность в зависимости от грядущего праздника 8 Марта или 23 Февраля, при этом потребитель напитка останется прежним, соответственно, это должно находить отражение в коммуникации в точках продаж. Таких примеров можно привести великое множество.

Естественно, книга Йенса Нордфальта не даст ответа на все вопросы и не научит делать лучшие шопер-маркетинговые кампании, которые впоследствии выиграют Effies. Однако она затрагивает огромный спектр важных вопросов, таких как принятие решения в точках, ассортимент, выкладка, мерчандайзинг, фронтирование продукции на полке, дополнительные выкладки на дисплеях и торцах, категорий-

ное управление, восприятие цены и многое другое. Каждый раздел содержит количественные исследования и результаты научных экспериментов, которые проводились в разное время в разных ритейлерах и разных странах. Это позволяет не только использовать выводы и практики этой книги, но и сразу иметь их экспериментальное подтверждение.

Уверен, что книга Йенса Нордфальта станет очень популярной и востребованной среди профессионалов как на стороне производителя, так и ритейлера, и сыграет важную роль в повышении квалификации кадров на территории Российской Федерации.

Удачи вам в современном ритейле!

# **Предисловие автора к русскому изданию**

Ритейл-маркетинг – новая и старая тема одновременно. С одной стороны, он существует столько же, сколько существует сама розничная торговля. Это такого рода знания, которыми в той или иной мере обладают все ритейлеры, и которые отличают лучших ритейлеров от остальных. С другой стороны, ритейл-маркетинг сегодня является горячей темой в большинстве компаний розничной торговли, а также среди производителей продуктов питания и товаров повседневного спроса. Только в последние несколько лет розничная индустрия пришла к осознанию всего потенциала ритейл-маркетинга. Разумеется, некоторые компании понимали это всегда, но лишь недавно этот вид маркетинга приковал к себе внимание всей отрасли.

Эта книга представляет собой попытку преодолеть разрыв между ритейлом и наукой. В большинстве стран такие отрасли, как медицина и инженерия, всегда существовали в симбиозе с академическим миром, но розничная торговля до недавнего времени считалась типичной ненаучной отраслью. Поскольку она в основном опиралась на небольшие местные компании, наука ее попросту не замечала. Однако сегодня, когда многие розничные компании представляют

собой крупных международных и даже глобальных операторов, потребность в теоретических знаниях быстро растет. Таким образом, эта книга преследует амбициозную цель сократить разрыв между розничной торговлей и наукой, представив максимально исчерпывающий обзор научных исследований в области ритейл-маркетинга, которые могут иметь непосредственную практическую ценность для ритейлеров.

С чувством гордости и счастья я пишу предисловие к этому российскому изданию. Теперь, вместе с русским переводом, эта книга доступна на трех языках. Она также вышла на английском языке и, первое ее издание, на шведском. Она была признана «Лучшей маркетинговой книгой 2007 года» и сыграла свою роль в трансформации шведской отрасли розничной торговли. Однако я считаю, что в некотором отношении российское издание этой книги станет наиболее значимым из всех. Тому есть несколько причин. Разумеется, важным фактором является размер российского рынка, но я считаю, что российский рынок имеет наибольший потенциал для развития среди всех рынков в других частях Европы и Западного мира. Российская отрасль розничной торговли в ближайшие годы будет стремительно развиваться. В целом розничные торговцы во всем мире живут за счет высоких темпов роста и небольшой маржи. Это означает, что в сфере розничной торговли нужна смелость, чтобы выиграть. И тот, кто начинает выигрывать, может достичь такого положения, когда другим его будет трудно догнать. Но успех в ри-



тейле обеспечивается не только смелостью, но и, что наиболее важно, последовательным принятием правильных решений. Надеюсь, что эта книга послужит источником ценных знаний для российских ритейлеров. Потенциал у российского ритейла огромен.

*Стокгольм, Швеция,*

*январь 2015*

# Предисловие автора

Вы держите в руках вторую версию книги, которая изначально была опубликована только на шведском языке. Интерес к первому изданию превысил все ожидания: оно даже получило награду как «Лучшая маркетинговая книга 2007 года» по версии Шведской федерации маркетинга. Поток положительных отзывов от экспертов и исследователей в сфере розничной торговли свидетельствовал о том, что моя книга восполняет важный пробел в вышеуказанной области, поэтому ее вторая обновленная версия выходит на английском языке.

Идею этой книги я вынашивал в течение нескольких лет. Долгое время я занимался исследованиями в области ритейл-маркетинга (*in-store marketing*), параллельно сотрудничая с ведущими шведскими игроками розничной отрасли. Наше сотрудничество часто принимало форму обучающих программ и совместных научных исследований. В этой книге представлены результаты таких исследований, касающихся ритейл-маркетинга в отношении широкого спектра товаров, включая продукты питания, одежду, мебель, товары для ремонта и книги, а также самых разных форматов магазинов: от мини-маркетов до гипермаркетов. Когда наши совместные проекты начали все больше переходить в стадию экспериментов, я осознал, что лучший способ отблагодарить роз-

ничных операторов за их неоценимую помощь – написать эту книгу.

Книга состоит из двух частей. Первая включает всего одну главу (*главу 2*) и представляет собой сокращенную версию моей докторской диссертации, которую я написал, когда работал на крупнейшего шведского ритейл-оператора, компанию ICA, и преподавал в Стокгольмской школе экономики. Я уверен, что описанная мной модель – модель принятия решений покупателями непосредственно в магазине – имеет высокую практическую ценность, так как она основана на результатах исследований, охватывающих 1400 предприятий розничной торговли из сети ICA.

Вторая часть, включающая все остальные главы, представляет собой обзор различных экспериментов, квазиэкспериментов и полевых исследований непосредственно в точках продаж. В некотором смысле, моя диссертация оставалась незавершенной до тех пор, пока я не дополнил ее этими практическими штрихами в первом издании книги. Таким образом, я описал не только психологическую модель принятия решений, но и прикладные аспекты ее применения с точки зрения организации торгового пространства, атмосферы в точке продаж, цен и многого другого.

# Несколько слов о прикладных исследованиях в сфере розничной торговли

Лежащий в основе этой книги вид исследований уникален тем, что сочетает в себе глубокий теоретический характер с непосредственным прикладным аспектом. Углубляясь в дебри человеческой психологии, мы тем не менее получаем результаты, которые могут быть применены на практике в любом магазине. Пожалуй, именно это и является самым захватывающим в моей работе: возможность протестировать свои выводы непосредственно в реальных условиях. В этом, на мой взгляд, и состоит ключевая разница между исследованиями в области ритейл-маркетинга и большей частью проводимых сегодня традиционных маркетинговых исследований.

Что касается Швеции, то я вижу очевидную нехватку исследовательских инициатив, носящих прикладной характер. Есть исключения, но они немногочисленны. С другой стороны, на международной арене прикладным исследованиям уделяется пристальное внимание. Например, такое издание, как *Journal of Retailing*, предлагает читателям информацию о разнообразных проектах, реализуемых в основном американскими университетами. Публикуемые там исследо-

вания могут представлять собой как простое сравнение результатов использования рекламных листовок или купонов в местном мини-маркете, так и, например, крупномасштабный квазиэксперимент, в ходе которого 80 розничных магазинов были разделены на две группы и в течение четырех месяцев реализовывали различные ценовые стратегии с целью оценки их эффективности. В Швеции такого рода проектами занимается только Центр розничной торговли и Стокгольмская школа экономики. Как я уже говорил, существуют и другие инициативы, но, на мой взгляд, настоящая работа в этом направлении только начинается.

# Перспективы

Кроме того, независимо от количества исследований в области ритейл-маркетинга, ощущается явный недостаток публикаций, посвященных специфике принятия решений непосредственно в магазинах под влиянием различных стимулов (маркетинговых раздражителей). Тем не менее перспективы, по крайней мере в скандинавских странах, выглядят радужными. Весной 2007 года компанией ICA создан специальный фонд *Nakon Swenson Foundation*, целью которого является содействие исследованиям, обучению и предпринимательским инициативам в сфере розничной торговли. Подобные фонды существуют уже давно, но, на мой взгляд, до сих пор не оказывали сколь-нибудь существенного влияния на развитие прикладных исследований в области ритейла. Наряду с фондом *Nakon Swenson Foundation*, Шведский совет по развитию розничной и оптовой торговли выделяет крупные целевые гранты на такие проекты. Но их направленность несколько шире и включает в том числе вопросы, связанные с рынком труда и транспортировкой грузов. Налаживание тесного сотрудничества между этими и другими игроками позволит оптимизировать усилия в данной области. Один из примеров такого сотрудничества – Северная конференция по розничной и оптовой торговле (*Nordic Retail and Wholesale Conference*), которая проводилась уже

дважды. Оба раза она собирала примерно 100 исследователей в сфере ритейла из скандинавских стран. Мероприятие было организовано при поддержке *Journal of Retailing and Consumer Services*. Я хотел бы поблагодарить редактора этого издания Гарри Тиммерманса за помощь. Некоторые представленные на конференции доклады можно прочитать в специальных выпусках *Journal of Retailing and Consumer Services* (например, доклад С. Йохансона и Й. Нордфальта).

# Благодарности

С момента первого издания книги число тех, кому я должен выразить особую признательность, существенно увеличилось. Итак, я хотел бы поблагодарить компании и организации, оказывающие поддержку нашему Исследовательскому центру розничной торговли (в алфавитном порядке): Axel Johnson AB, H&M, Hakon Invest, Hakon Swenson Stiftelsen, ICA, IKEA, KF (шведский потребительский кооператив), Lantmännen, Procter & Gamble, Roslagens Sparbank, Swedish Match, Стокгольмскую школу экономики и Шведскую торговую федерацию.

Я думаю, что обязан гораздо большему числу людей, чем это обычно бывает в подобных ситуациях. Прежде всего, хочется сказать спасибо всем руководителям компании ICA и сотрудникам ее розничной сети, которые оказывали мне финансовую помощь, а также помогали собирать данные, предлагали идеи и моральную поддержку. Этих людей слишком много, чтобы перечислить всех поименно, но Свенерик Йоханссон и Марианна Съё, мои первые боссы в учебном центре ICA, заслуживают отдельного упоминания. Я также воспользуюсь возможностью и поблагодарю всех, кто каким-либо образом был связан с Программой обучения руководителей, всех кураторов курсов, преподавателей и студентов. Я хочу выразить признательность своим боссам в ICA: Йонасу



Гуннарссону, Роланду Фалину и Класу-Горану Сильвену – за их помощь и веру в меня. Спасибо всем, кто помогал мне в моих усилиях!

Мой второй «домашний стадион» – это Стокгольмская школа экономики. В первую очередь благодарю своих коллег из Исследовательского центра розничной торговли: Клас-Роберта Юландера, Микаэля Эрнанта, Фредрика Ланге, Джоэла Рингбо, Питера Габриэлсона, Эрика Арениуса, Энн Седерсвед и Сесилию Хофт. Кроме того, я выражаю признательность всем сотрудникам Центра потребительских исследований и президенту Стокгольмской школы экономики Ларсу Бергману. Без вашей помощи эта книга никогда бы не состоялась. Отдельные слова благодарности – Фредрику Ланге, потому что когда-то именно в разговоре с ним родилась идея ее написания. Еще раз хочу сказать, что все вы заслуживаете моей глубочайшей благодарности за те дискуссии, которые состоялись между нами, за ваши идеи и поддержку.

# **Благодарность тем, кто наводит мосты между миром розничной торговли и науки**

О четырех людях я хотел бы упомянуть отдельно, поскольку именно они, во-первых, вовлекли и вдохновили меня и, во-вторых, дали мне возможность посвятить себя столь увлекательному делу, как изучение розничной торговли. Первый из них, Микаэль Эрнент, служил для меня источником вдохновения, и я всегда осознавал это. Выдающийся руководитель в розничной отрасли, он подсказал мне правильный путь, посоветовав получить докторскую степень в Стокгольмской школе экономики. Что касается второго человека, то я лишь недавно осознал, сколь многим в своей успешной профессиональной карьере я обязан именно ему. Это ныне покойный Нилс-Эрик Вирселл. В свое время по его инициативе был создан Центр потребительского маркетинга, и он внес огромный вклад в сближение между розничной индустрией и миром академических исследований. Третий человек – Роланд Фалин. После ухода в отставку с поста генерального директора ИСА он почти десять лет посвятил задаче привлечения ресурсов и создания мощной платформы для проведения исследований в области ритейла и применения на практике их результатов. Без Роланда не было бы

Исследовательского центра розничной торговли. Четвертый человек – Клас-Роберт Юландер, бывший президент Стокгольмской школы экономики. Именно он стоит за большей частью инициатив в области розничной торговли, реализованных школой за последние двадцать лет.

Я также хотел бы сказать спасибо моим коллегам из других стран за их поддержку. Именно вы убедили меня выйти со своими идеями в области ритейл-маркетинга на международную арену.

Спасибо Дриву Гревалу, Крису Янижевски, Ларри Рингу, Энн Роггевен, Хёрбу Соренсену, Джону Стронгу и Бартону Вейцу. За помощь в подготовке английского издания этой книги я должен поблагодарить компанию Procter & Gamble (особенно Тони Дарема) и Inter IKEA Systems (особенно Андре Петерса и Криса Алгрена). Я надеюсь, вы довольны тем, что наконец-то можете его прочитать!

Наконец, я хочу поблагодарить мою семью, родителей и сестру (включая ее замечательных детей и собаку), а также мою новую семью – Дженни, Аксела, Элму и Лив. Работа над книгой, необходимость проанализировать горы материала и сформулировать собственные мысли отнимала у меня массу времени, и без вашего глубокого понимания и искреннего интереса этот проект никогда не был бы реализован.

Итак, я еще раз выражаю благодарность всем вышеупомянутым людям. Теперь вы можете приступить к чтению книги, в которой вашему вниманию будет представлен исчерпы-

вающий обзор вкупе с обсуждением нескольких сотен исследований и экспериментов в области ритейл-маркетинга. Интересного чтения!

*Стокгольм, Швеция, сентябрь 2010 г.*

# **Глава 1**

## **Розничная торговля и знания**

Людам, далеким от этой темы, может показаться странным, как можно написать столь толстую книгу о, казалось бы, таких простых вещах, как организация внутреннего пространства магазина, расположение товаров на полках и ценообразование. Возможно, вы думаете: «Разве недостаточно продавцу иметь правильный ассортимент, состоящий из правильных товаров по правильной цене?» Между тем я считаю, что сам факт «странности» этой книги свидетельствует об одной существующей на сегодняшний день важной проблеме. С одной стороны, мы как покупатели едва ли не ежедневно сталкиваемся с трудностями выбора и поиска нужных товаров на полках магазинов. Как правило, мы останавливаем свой выбор на том, что нам хорошо знакомо или первое попадает на глаза. С другой стороны, на эту тему имеется довольно мало литературы, поэтому большинство считает, что здесь не о чем писать, и эта книга кажется им странной.

# О важности знаний в сфере розничной торговли

На самом деле, я считаю гораздо более странным тот факт, что на эту тему пишется *так мало*, и в частности о том, как покупатели принимают решения непосредственно в местах продаж, какое психологическое воздействие оказывает обстановка в магазине на этот процесс. Эксперты и практики в сфере розничной торговли часто жалуются на скудость соответствующей литературы.

Это действительно представляется странным, особенно если принять во внимание размер инвестиций в ритейл. Совокупно накопленные знания имеют здесь огромную практическую ценность. Так, строительство нового гипермаркета обходится примерно в 200 млн шведских крон (\$28 млн). Стоимость товаров в гипермаркете составляет около 300 млн шведских крон в год (\$42 млн). Если взглянуть на ситуацию под таким углом, становится очевидным, что неразумно игнорировать исследования, проливающие свет на то, какие именно факторы следует учитывать для нахождения максимально эффективного решения. Если к этому приплюсовать миллиарды долларов, вкладываемых в традиционный маркетинг, например привлекательное ценообразование с целью привлечения покупателей в магазины, то доступ к накопленным знаниям приобретает большую значимость.

Можно привести еще цифры, свидетельствующие о важности этой отрасли и делающие все более странной ситуацию со скудостью соответствующей исследовательской литературы. Так, примерно каждый десятый взрослый человек занят в сфере розничной торговли, а в большинстве западных стран на ритейл приходится от трети до половины ВВП. Таким образом, я хотел бы развернуть вышеуказанное восприятие на 180 градусов. Писать толстые книги, основанные на исследованиях в области ритейл-маркетинга, – это не странно. Странно то, что таких книг написано очень мало.

Кроме того, некоторые аспекты розничной торговли не только актуальны для практиков, но и интересны с научной точки зрения. Например, общепризнано, что контекст в значительной степени влияет на решения покупателей, поэтому контекстный фактор играет важную роль в теории потребительского поведения (*У. Хардести и Д. Бирден, 2009 г.*).

Понимать процесс принятия покупательских решений непосредственно в магазине важно не только тем, кто работает в ритейле, но также всем производителям, полагающимся на розничные магазины в продаже своих товаров. На самом деле бóльшая часть исследований и экспериментов, описанных в этой книге, рассматривают данную проблему с точки зрения владельцев торговых марок. Объектами для изучения чаще всего становятся товары повседневного спроса (FMCG), потому что подобные проекты обычно проводятся с прицелом на компании, выпускающие потребитель-

ские бренды.

И последнее по очередности, но не по важности замечание. Прикладные исследования в сфере розничной торговли могут быть использованы для разработки методологии. Магазины являются идеальными лабораториями для проведения экспериментов. Выше были названы три причины для получения и распространения знаний о ритейле. Джеймс Браун и Раджив Дант, редакторы отраслевого издания *Journal of Retailing*, а также бывшие редакторы Дрив Гревал и Бартон Вейц использовали определенную схему для описания того, какого рода исследования подходят для публикации (Д. Браун и Р. Дант, 2008; Д. Гревал и М. Леви, 2007). Вот три ключевые области: предметная, концептуальная и методологическая. Можно утверждать, что они справедливы для большинства научных журналов, но есть один ключевой аспект, отличающий исследовательские усилия в области розничной торговли от прочих, а именно: их тесная связь с практикой. Этот факт делает литературу, распространяющую научные знания, еще более важной для широкой аудитории.



## **Цели этой книги**

Эта книга представляет собой своего рода обзор широкого спектра исследований в области ритейл-маркетинга. Цель данной работы – снабдить ритейлеров (в этой книге я называю так всех, кто работает в розничной отрасли, от высших руководителей до рядовых сотрудников) и студентов материалами, пригодными как для непосредственного применения в местах продаж, так и в качестве отправной точки для дальнейших исследований. Я постарался как можно точнее описать схемы представленных исследований, чтобы их можно было воспроизвести в новых условиях и протестировать различные варианты. Одной из целей распространения таких знаний является повышение статуса розничной торговли. В большинстве западных стран работа в этой сфере не считается престижной. Я считаю, что научные исследования и просвещение могут частично решить эту проблему.

## **Восприятие и реальность**

При подготовке материала для книги я поставил перед собой задачу создать как можно более полную картину исследовательских усилий на этом фронте. Многие теоретические статьи были мною отброшены. Я хотел не углубляться в рассуждения; а создать предпосылки для распространения ре-

результатов эмпирических тестов. По большому счету, я включил все найденные мной исследования, имеющие отношение к затронутым здесь темам. Другими словами, эта книга содержит информацию об абсолютном большинстве исследований, проведенных на сегодняшний день в следующих областях:

- Покупательский опыт и атмосфера в торговой точке.
- Восприятие ассортимента.
- Восприятие цены.

Под покупательским опытом подразумевается не только процесс принятия решений (*глава 2*), но также чувства и мысли, возникающие у людей во время нахождения в магазине (*глава 7*). Исследования в данной области направлены в том числе на изучение влияния различных звуков и запахов и т. п. в качестве средств создания более богатого покупательского опыта или усиления коммуникации (*главы 8–10*). В категории «восприятие ассортимента» описываются различные методы и приемы, которые помогут ритейлеру улучшить визуальную представленность товаров (*главы 3–6*). Наконец, под восприятием цены (*глава 11*) понимается нечто большее, нежели просто цифры на ценниках. Восприятие цены, создаваемое конкретным магазином, часто или всегда отличается от объективного уровня цен, которое может быть установлено путем соответствующего исследования.

Таким образом, опираясь на результаты исследований, в этой книге мы с вами рассмотрим, что может сделать рознич-

ный продавец для того, чтобы улучшить свое положение по вышеуказанным направлениям. Я также предложу вашему вниманию модель принятия решений покупателями непосредственно в магазине, построенную на нескольких психологических концепциях. Она взята из моей докторской диссертации (*Й. Нордфальт, 2005а*).

Как я уже говорил, вашему вниманию будут представлены сотни полевых экспериментов. Авторы многих академических книг обычно стремятся создать универсальную модель, объясняющую все представленные данные. Я буду поступать аналогично в тех случаях, когда это целесообразно и возможно, однако, когда передо мной стоит выбор: максимально детально описать результаты исследований или же упростить их, чтобы подогнать под некую модель, я предпочту первый вариант.

Причина проста: я согласен с Пако Андерхиллом, который утверждает, что в розничной торговле любую стратегию следует адаптировать с учетом того, что работает в данном конкретном магазине, а не наоборот (*П. Андерхилл, 2010*). Аналогичная мысль высказывается еще в одной книге по розничной торговле, написанной Риком Дехердером и Диком Блаттом<sup>1</sup> (2010). Здесь описываются результаты исследований, проведенных организацией POPAI и Nielsen. Две ключевые идеи авторов: «ритейл-маркетинг работает» и «ва-

---

<sup>1</sup> Rick DeHerder and Dick Blatt. *Shopper Intimacy: A Practical Guide to Leveraging Marketing Intelligence to Drive Retail Success*. – FT Press, 2010. – 256 с.

риации в результатах не позволяют делать обобщения в отношении конкретных типов магазинов или товаров».

Я согласен с этим и, как следствие, придерживаюсь такого подхода: если отдельные эксперименты трудно подогнать под обобщенную модель, нужно рассматривать каждый из них в отдельности. Другими словами, я предпочитаю сообщить о результате исследований, даже если он не может быть воспроизведен в других ситуациях. Важным для понимания ритейлеров является тот факт, что их магазины уникальны по многим параметрам, поэтому отклонения от общепринятых норм неизбежны. В то же время не следует забывать, что некоторые выводы и методики носят более универсальный характер, чем другие. Так, специальные способы выкладки товара (например, торцевые) и демонстрация товара в магазине являются эффективными инструментами практически в любой ситуации (см. *главу 4*). Кроме того, в ходе моего собственного неопубликованного исследования было установлено, что возможность генерализации результатов полевых исследований выше для магазинов очень большого и малого формата и гораздо ниже для магазинов средней величины. Таким образом, мегамаркеты и мини-маркеты в разных географических регионах похожи друг на друга гораздо больше, чем, например, супермаркеты. Последние, как правило, требуют более значительной адаптации к местным условиям. Следовательно, на протяжении этой книги мы будем постоянно переключаться с теоретических моделей, обобщений и

детального описания исследований на эксперименты в области розничной торговли. Такова структура этой книги.

# **Несколько вводных объяснений и разъяснений**

В *главе 1* я кратко опишу некоторые основные моменты, необходимые для понимания остальной книги. Я разъясню два базовых предположения, из которых исходил в своей работе, а также некоторые концепции. Наконец, я расскажу, как построена эта книга.

## **Два базовых предположения**

По сути, эти два предположения представляют собой ключевые тезисы, на которых я хочу акцентировать внимание читателей. Я считаю, что их непонимание в настоящее время ведет к появлению неоптимальных маркетинговых решений. Эти тезисы касаются:

- Главных эффектов и эффектов взаимодействия.
- Спровоцированного и спонтанного контактов с товаром.

Первое предположение заключается в том, что в распоряжении ритейлера имеется довольно мало поддающихся обобщению сведений, на которые он может опираться в своей работе. Помимо прочего, временные вариации (сезонные факторы) и различия между магазинами затрудняют накопление универсальных знаний. На мой взгляд, решение кроется в комбинации небольшой доли статистического анализа

с признанием того факта, что бо́льшая часть недостающих знаний касается эффектов взаимодействия (см. *следующий раздел*).

Второе предположение состоит в том, что традиционная маркетинговая теория не работает в розничной торговле. Более подробно это утверждение будет разобрано в разделе, посвященном различиям между спровоцированным и спонтанным контактом с товаром.

## **Главные эффекты и эффекты взаимодействия**

На мой взгляд, в розничной торговле слишком часто доминируют мнения и идеи, а не эмпирически проверенные теории. Несмотря на то что магазины идеально подходят для проведения экспериментов, они редко используются для этой цели (*У. Шадши, Т. Кук и Д. Кэмпбелл, 2002*). А те исследования, которые проводятся, редко становятся достоянием широкого круга ритейлеров. Вместо этого сфера розничной торговли полна эмпирических правил и догадок, о происхождении которых никто не знает, – их просто принимают на веру.

Такое положение дел отчасти объясняется отсутствием специальных образовательных программ, которые бы продвигали достоверные знания, но есть и другая важная причина: в сфере розничной торговли то, что работает в одном месте, зачастую не работает в другом. А то, что работает в

субботу, может не работать в понедельник. В таких условиях, разумеется, накопление знаний сопряжено с определенными трудностями. Как говорится, «ритейл – в деталях». (Пониманием этой фундаментальной идеи я частично обязан моему коллеге из Исследовательского центра розничной торговли при Стокгольмской школе экономики Фредрику Ланге.)

С моей точки зрения, проблема состоит в том, что ритейлеры часто фокусируются на так называемых главных эффектах, т. е. наиболее очевидных, которые проявляются независимо от условий. И если продавец не может их найти, то зачастую отказывается от любых попыток. Я считаю, что многие главные эффекты уже выявлены, широко известны и используются большинством игроков на рынке. Достаточно посмотреть на быстрое распространение магазинов самообслуживания полвека назад или на взрывной рост так называемых убийц товарных категорий<sup>2</sup> в последнее время. Еще одним примером является то, что почти все магазины делятся на похожие отделы и используют более-менее одинаковые внутренние вывески.

Однако не следует довольствоваться главными эффектами; необходимо шагнуть дальше и принять во внимание контекстные факторы. Например, известно, что увеличение площади выкладки товара или количества фэйсингов<sup>3</sup>, если

---

<sup>2</sup> Магазины, специализирующиеся на определенной категории товаров и предлагающие максимально широкий ассортимент в этой категории. – *Примеч. перев.*

<sup>3</sup> Фейсинг – единица товара, выставленная в первом ряду магазинной полки



пользоваться отраслевой терминологией, может увеличить продажи некоторых товаров – но только в определенных местах магазина и на определенных полках. Мне кажется, что многие важные знания игнорируются ритейлерами только потому, что те, по их мнению, должны работать во всех ситуациях. Если какое-либо знание используется при неправильных условиях и, как следствие, не дает результата, продавец перестает верить в него вообще. Но дело в том, что многие методы работают только при наличии определенных условий и факторов. Эффект взаимодействия – термин для обозначения ситуации, когда детали имеют значение.

Зависимость от условий характерна для большинства исследований, представленных в этой книге. Дело в том, что в ее теоретическом фундаменте заложена концепция, согласно которой на формирование представления о товаре в сознании покупателя влияет не один источник информации, а множество различных источников и фрагментов информации, которые работают – частично активно, частично пассивно. Для ритейлера важно получить максимум информации о том, как происходит данный процесс и что он может сделать, чтобы повлиять на него в нужном себе ключе, передав четкое сообщение, непосредственно в торговом зале.

## Спровоцированный и спонтанный контакт

Чаще всего при проведении маркетинговых экспериментов испытуемые осведомлены о том, действию каких маркетинговых раздражителей подвергаются. Они не знают о цели, но их часто просят сосредоточиться на определенных товарах или видах рекламы, которые им нужно оценить или отобрать. Это называется *спровоцированным контактом*.

Спровоцированный контакт помогает изучить многие маркетинговые эффекты, но этот подход работает далеко не во всех ситуациях. Например, чтобы понять действие конкретного раздражителя в реальной ситуации, испытуемые не должны фокусироваться на нем. В таком случае речь идет о *спонтанном контакте*.

Я делаю акцент на этом различии, поскольку оно играет ключевую роль при выборе, какая из теорий больше подходит для магазинов. Эти два экспериментальных подхода изучают различные уровни процесса человеческого восприятия. Возьмем эксперимент с покупкой жевательной резинки. В случае *спровоцированного контакта* вовлеченность покупателей в отношении конкретной продуктовой линейки будет играть определенную роль в том, сколько внимания привлечет полка с жевательной резинкой. С другой стороны, при *спонтанном контакте* вовлеченность в отношении конкретной продуктовой линейки не будет иметь никакого зна-

чения с точки зрения привлечения внимания. Это различие объясняется тем, что, когда покупатель получает несколько секунд на обдумывание некоего отдельно взятого феномена (спровоцированный контакт), его мысли отличаются от тех, что возникают непроизвольно при спонтанном контакте. В экспериментах с использованием спровоцированного контакта относительно большее влияние оказывают так называемые внутренние факторы (отношение, вовлеченность и другие ментальные конструкты), тогда как в экспериментах с использованием спонтанного контакта доминируют внешние факторы (связанные с такими раздражителями, как контрастность и цвет) (*Й. Нордфальт, 2005b*).

Я столь детально описываю это различие, поскольку именно в нем кроется главная причина, почему большая часть «традиционного маркетинга» не работает в сфере розничной торговли. Например, в типичном эксперименте, измеряющем воздействие рекламы, в среднем используется пять видов рекламы, а время демонстрации превышает 25 секунд (*Питерс и Ведель, 2008*). Это имеет мало общего с обстановкой в реальном магазине, где десятки тысяч упаковок товаров соперничают за внимание посетителя. В крупном супермаркете примерно с 15 000 покупателями в неделю каждой отдельно взятой ассортиментной позиции удастся получить в общей сложности 300 секунд внимания за этот период (*Х. Соренсен, 2009*). Когда человек окидывает взглядом широкий ассортимент представленных в магазине товаров, фак-

тическая точка фокусировки его взгляда составляет намного меньше одного процента от поля обзора (*Я. Сухер и Х. Соренсен, 2010*). Таким образом, розничная торговля нуждается в собственной маркетинговой теории, поскольку принятие решений в магазинах в значительной степени определяется действующими раздражителями.

# **Коротко о статистике**

В этом разделе я вкратце познакомлю читателей с азами статистики, чтобы облегчить им дальнейшее чтение книги.

Я знаю, что не все люди обладают математическими способностями. Я также знаю, что многие считают статистику скучной или невероятно сложной. Между тем в этой книге много статистики. Но хочу вас успокоить: форма ее подачи предельно проста. Это не значит, что данные будут представлены в упрощенном виде; это значит, что я стану их использовать только для того, чтобы проиллюстрировать результаты исследований. Например, если я пишу, что рост оказался значительным, то могу доказать это с помощью таблицы, где будет указана цифра 572 %. Это позволит судить о масштабе произошедших изменений.

## **Несколько основных терминов**

Чтобы успокоить вас еще больше, ниже я объясню некоторые статистические термины, релевантные для нашего контекста. Иногда в книге могут встречаться отклонения от представленных здесь рассуждений, и я обязательно буду обращать ваше внимание на такие моменты.

## Статистическая значимость

На протяжении всей книги вам регулярно будет встречаться термин «статистическая значимость». Если результат является статистически значимым, например, на уровне 5 %, значит, вероятность того, что он мог появиться чисто случайно, составляет всего 5 %. В этой книге вы встретите следующие уровни статистической значимости: 1 % (в таблицах обозначается символами \*\*\*), 5 % (\*\*) и иногда 10 % (\*).

Но из этого основного правила есть исключения. В некоторых случаях, когда я ставлю одну звездочку (\*), фактически уровень статистической значимости может находиться где-то между 1 % и 10 %. Иногда я вынужден так делать просто потому, что в оригинальной статье данный показатель не был указан. С этим вы столкнетесь уже в *таблице 2.1*.

Статистическая значимость также может быть выражена в виде *p*-уровня. В этом случае используется латинская буква *p*, что является сокращением слова *probability* – вероятность. *P*-уровень, равный 0,01, соответствует статистической значимости в 1 % и означает, что вероятность ошибки – случайного возникновения результата – составляет 1 % и меньше. Это можно записать как  $p \leq 0,01$ . Преимущество такого способа записи по сравнению со звездочками в том, что можно точно указать значение *p*-уровня, например:  $p \leq 0,07$ . Чем меньше цифра, тем ниже вероятность того, что данный

результат появился чисто случайно. Преимущество использования звездочек в том, что они занимают меньше места в таблицах. Вы просто должны знать об обоих способах.

## Регрессионный анализ

Многие термины говорят сами за себя, например такой, как «сравнение средних значений». Даже неосведомленный человек может примерно понять, о чем идет речь. Сравнение средних значений будет приводиться во многих таблицах. С другой стороны, термин «регрессионный анализ» у многих вызывает страх – причем абсолютно необоснованно, поскольку за ним скрывается довольно простая вещь. Для пользователей статистики главная проблема состоит в понимании, какой метод что делает и что для этого требуется. Понять результаты, как правило, довольно легко.

В этой книге будет представлено несколько таблиц, содержащих результаты регрессионного анализа. Они могут выглядеть, как *таблица 1.1*. Ее вы увидите снова в *главе 7*.

**Таблица 1.1.** Пример результатов регрессионного анализа

	Активация
Новизна	0,35***
Разнообразие	-0,31***
Беспорядочность	-0,03
Плотность	0,21**
Размер	0,39***
Коэффициент детерминации	0,25

Главное, что вы должны знать о регрессионном анализе: он представляет собой метод моделирования измеряемых данных с целью исследования, как некая независимая переменная или несколько переменных (множественная регрессия) влияют на некую зависимую переменную. В *таблице 1.1* в качестве последней выступает «активация». Зависимая переменная почти всегда указывается в верхней строке таблицы. Ниже идут независимые (объясняющие) переменные. Их также называют *коэффициентами регрессии*. В *таблице 1.1* мы видим, что «беспорядочность» не статистически значимая величина, поэтому мы ее просто проигнорируем. Остальные факторы являются статистически значимыми. Значение коэффициента показывает, какое влияние на «активацию» оказывает его увеличение на одну единицу. Если степень новизны повышается на одну единицу, активация возрастает на 0,35. Как видите, все просто. Чем выше значе-



ние статистически значимого коэффициента регрессии, тем интереснее для нас этот коэффициент.

*Коэффициент детерминации ( $R^2$ )* показывает, какая доля вариаций зависимой переменной объясняется моделью. Вероятно, не все поняли эту фразу, поэтому ниже я постараюсь объяснить ее значение.

Чтобы немного упростить, используем следующий пример. Предположим, большое количество покупателей заполняет анкету о степени активации. Ответы даются по шкале от 1 до 7. Также при помощи шкалы они оценивают, в какой степени воспринимаемая ими обстановка в магазине является «новой», «разнообразной» и т. д. (см. *таблицу 1.1*). Окажется, что одни люди испытывают более высокую степень активации, другие – более низкую. Эта величина будет в разной степени коварьировать с разными объясняющими переменными. Например, если большинство тех, кто указал высокую степень активации, также отметили, что воспринимают пространство магазина как большое, то ковариация будет высокой. Если нет никакой взаимосвязи между объясняющей переменной и зависимой – например, обстановка в магазине охарактеризована как «беспорядочная», а степень активации названа высокой, – ковариация будет низкой.

В этом случае высокая степень активации может быть вызвана другими причинами, неуказанными в анкете (и, соответственно, не включенными в модель в качестве объясняющих переменных). Возможно, здесь сыграли роль личные

психологические факторы, стало быть, изменение данной величины не будет определяться объясняющими переменными. Как показано в *таблице 1.1*, коэффициент детерминации (объясняющее значение) модели составляет 25 % ( $R^2 = 0,25$ ). Другими словами, 25 % вариаций степени активации объясняются независимыми переменными, включенными в модель. Остальные 75 % зависят от других факторов. Исследователи в сфере розничной торговли всегда стремятся достичь максимально высокого значения коэффициента  $R^2$ .

# Как организована эта книга

Книга состоит из четырех частей. Первая проливает свет на то, как покупатели принимают решения, находясь непосредственно в магазине (*глава 2*). Задача *главы 2* – заложить фундамент для восприятия книги. Без ее прочтения нельзя извлечь максимум пользы из остального материала. В других частях книги вы, например, узнаете, что можно повысить продажи зубных щеток, если разместить их под зубной пастой (*глава 3*), можно заставить покупателей платить больше, если расположить товар на синем фоне (*глава 8*), и что люди будут покупать больше, если заставить их ходить по магазину против часовой стрелки (*глава 8*). Если вы не прочитаете *главу 2*, то попросту не поймете, почему эти приемы действуют таким образом.

В остальном книга похожа на сборную солянку. Разные главы являются более-менее самостоятельными, и их можно читать в любой очередности. В конце имеется несколько приложений, цель которых – снабдить читателей дополнительными сведениями в тех случаях, когда я счел это необходимым. Идея состоит в том, чтобы вам не нужно было рыться в других книгах в поисках дополнительной информации; кроме того, здесь же приводится краткий обзор литературы на соответствующую тему.

После вводной первой части, посвященной процессу при-

нения решений покупателями, следует вторая, состоящая из четырех глав. Здесь будет рассмотрена, пожалуй, самая важная тема – «содержание» магазина, т. е. его ассортимент, а также вопросы, связанные с выкладкой товара, расположением, ролью цвета и т. д.

Далее следует еще один блок из четырех глав, посвященный атмосфере в магазине. Он делится на части в соответствии с различными видами человеческого восприятия, такими как зрение, слух и т. д. Прежде всего, вам будет представлена модель, позволяющая измерить эффективность различных способов воздействия на атмосферу в магазине. Затем будут приведены результаты исследований, касающихся визуальных факторов, таких как выкладка, вывески, фоновые цвета; далее – звуковых факторов, в первую очередь музыки; и, наконец, таких раздражителей, как запахи, прикосновение и контакт с другими людьми. Четвертая, и последняя часть, посвящена восприятию цены.

Итак, мы закончили с вводной главой. Теперь давайте посмотрим, что же происходит в голове покупателя, прежде чем он решит положить товар в свою тележку. В Приложении А вы найдете более подробную информацию о прикладных исследованиях в сфере розничной торговли.

# **Глава 2**

## **Модель принятия решений в торговом зале**

Большинство маркетинговых моделей основаны на предположении, что покупатели имеют более-менее устоявшиеся предпочтения в отношении различных торговых марок и продуктов. Считается, что обычно потребитель опирается на эти предпочтения для формирования сознательных оценок при сравнении товаров, предлагаемых в магазине. К сожалению, все далеко не так просто, как кажется.

В этой главе я представлю вашему вниманию психологическую версию того, что происходит в сознании людей, когда они ходят по торговому залу. Возможно, это самая важная глава во всей книге.

С психологической точки зрения, посещение магазина является довольно сложным опытом. В отличие от модели принятия решений, используемой в традиционном маркетинге, предлагаемая мной модель учитывает следующие факты: 1) покупатели вынуждены принимать большое количество решений за короткий промежуток времени; 2) они уже много раз прежде находились в подобной ситуации; 3) они ограничено мотивированы на формирование оценок до совершения покупки (*Й. Нордфальт, 2009*); 4) внешние раздражи-

тели (стимулы) оказывают важное влияние на принятие решений.

Те, кто прочитает эту главу, будут щедро вознаграждены за свои усилия, поскольку данная модель лежит в основе всего материала, представленного в остальной части книги. Читателям, желающим получить более подробную информацию о специфике формирования решений непосредственно в торговом зале, я рекомендую Приложения D, E и F.

# **Традиционная модель принятия решения о покупке**

Разумеется, владельцы торговых марок и ритейлеры могут сосредоточить все свои силы на производстве очень хороших товаров и обеспечении их наличия в магазинах. Но, как показывает практика, зачастую этого недостаточно, для того чтобы сделать продукт популярным и обеспечить высокие продажи. Проблема в том, что у потребителей часто нет времени и сил искать в магазине тот товар, который они хотели бы купить, или они попросту забывают о нем. Чем больше времени проходит между приобретением какого-либо вида продукции (например, зубной пасты), тем меньше вероятность, что человек вспомнит о нем – если только продавец не поспособствует этому при помощи какого-либо приема ритейл-маркетинга (Д. Инман, Р. Винер и Р. Ферраро, 2009).

# **Мы забываем купить то, что хотим, поэтому покупаем то, что находим**

Согласно большинству существующих маркетинговых теорий, тот факт, что гамбургеры Burger King считаются вкуснее гамбургеров McDonald's, должен находить отражение в соответствующих рыночных долях этих компаний, однако в реальности мы этого не видим. Как объяснить, почему McDonald's имеет большую долю рынка, чем Burger King, несмотря на результаты дегустаций? Допустим, одним из объяснений может быть количество ресторанов, принадлежащих каждой сети. Но возьмем пример с кока-колой и пепси: пепси превосходит кока-колу по вкусовым качествам, но продажи последней выше, хотя зачастую эти напитки располагаются в магазинах на соседних полках. Еще один пример – спрайт. Этот напиток неизменно получает очень высокие оценки на дегустациях (согласно *П. Недунгади, 1990*, выше, чем все остальные напитки компании Coca-Cola). Несмотря на это, продажи спрайта и близко не соответствуют его высокому рейтингу. В этой главе будет представлена теоретическая модель, которая среди прочего позволяет объяснить, почему так происходит.

Относительное несоответствие между тем, что нам нравится, и тем, что мы покупаем, пожалуй, представляет особый интерес для розничной торговли. В магазине имеет-



ся множество альтернативных продуктов, зачастую расположенных рядом друг с другом. Если товары, которые нам нравятся, есть в наличии, по логике вещей, мы должны покупать именно их. Например, предположим, что человеку в гостях понравилось какое-то блюдо и он спросил, из каких ингредиентов оно приготовлено. Разве сложно ему потом купить в магазине те самые продукты? Все они лежат на полках магазина и хорошо заметны. Однако этого не происходит. При чем подобная ситуация довольно-таки типична. Нам также известно, что людям зачастую трудно придумать, что купить себе на ужин, когда они находятся в магазине.

Почему же нам так трудно вспомнить, что мы хотим купить? Знаете ли вы, что 80 % шведов хотели бы есть больше фруктов? Так в чем проблема? В вашем магазине нет фруктов? Или они слишком дорогие?

## **Нам мешает наша структура памяти**

Дело в том, что вставлять нам палки в колеса может сама структура нашей памяти. Я проиллюстрирую эту мысль на примере эксперимента, проведенного исследователем в области поведения потребителей Пракашем Недунгади (1990).

Он задал группе людей простые вопросы, предполагающие ответы «да/нет» и касающиеся различных брендов. Например: «Lufthansa – это авиакомпания?» Его целью, о которой не знали испытуемые, было установить, в какой степени

исследователь мог повлиять на их выбор, просто напомнив о различных альтернативах. Некоторые вопросы, а именно касающиеся ресторанов-закусочных, играли роль своеобразных активаторов памяти или подсказок. Испытуемые были разделены на пять групп. Первые четыре подверглись воздействию активаторов памяти, ответив на вопросы о брендах фаст-фуда. Пятая группа была контрольной и не подвергалась никакому воздействию, т. е. не получала вопросов с подсказками.

П. Недунгади зафиксировал, на какие вопросы отвечал каждый испытуемый. Когда подошло время ланча, он попросил участников эксперимента порекомендовать наиболее *подходящую* закусочную, в которой группа могла бы перекусить.

В *таблице 2.1* приведены результаты голосования для четырех предложенных альтернатив. В строке «Без активации» можно увидеть, сколько участников эксперимента из контрольной группы (не получивших подсказок для памяти) указали соответствующий ресторан. McDonald's является безусловным победителем, так как его называли наиболее подходящим для ланча 91 % испытуемых. Обе сети сэндвич-баров остались далеко позади, получив по 42 % и 21 % голосов.

**Таблица 2.1.** Результаты эксперимента П. Недунгади, 1990 г. Знак \* указывает на то, что увеличение было статисти-

## СТИЧЕСКИ ЗНАЧИМЫМ

	Гамбургеры		Сэндвичи	
	McDonald's	Wendy's	Joe's Deli	Subway
Без активации	0,91	0,70	0,42	0,21
Прямая активация	0,89	0,77	0,94*	0,61*
Косвенная активация	0,94	0,89	0,83*	0,17

В строке «Прямая активация» можно увидеть, сколько голосов получил каждый вариант среди тех испытуемых, которые во время предшествующего эксперимента ответили на вопрос (т. е. получили подсказку для памяти), касавшийся непосредственно этого бренда. Ни один из специализирующихся на гамбургерах брендов не нуждался в такой подсказке (увеличение для Wendy's было незначительным). Это объясняется тем, что подобные заведения традиционно ассоциируются с ланчами, поэтому респонденты вспомнили их спонтанно. В то же время обе сети сэндвич-баров существенно выиграли от активации памяти (у Joe's Deli количество голосов увеличилось с 42 % до 94 %, у Subway – с 21 % до 61 %). Обратите внимание, что Joe's Deli фактически оказался самым популярным брендом, как только респонденты о нем вспомнили. Но без подсказки они бы забыли про эту наиболее привлекательную альтернативу.

Этот пример иллюстрирует, что наш мозг имеет тенденцию распределять хранящуюся в памяти информацию по от-

дельным подкатегориям. Часто некоторые из них содержат менее пяти элементов. Какие-то подкатегории мы вспоминаем спонтанно, тогда как другие нуждаются в подсказках, чтобы быть активизированными в памяти. Эксперимент также показывает, что элементы из одной подкатегории обычно вспоминаются все вместе, группой. Когда испытуемые получили подсказку относительно одного из брендов в подкатегории сэндвич-баров, они вспомнили и все остальные.

В строке «Косвенная активация» показано, какой процент испытуемых вспомнил данный бренд после того, как был задан вопрос об одном из его конкурентов из той же подкатегории. Некоторые респонденты, в ходе эксперимента ответившие на вопрос о Subway, впоследствии порекомендовали сеть Joe's Deli – т. е. подсказка, касавшаяся одного бренда, активизировала в памяти всю категорию сэндвич-баров.

Это открытие, сделанное в ходе эксперимента П. Недунгади в том числе помогает объяснить тайну плохих продаж спрайта. Изначально компания Coca-Cola считала, что потребителям просто не нравится его вкус. Но после обширных дегустационных исследований было установлено, что на самом деле это не так. В то же время исследования показали, что потребители редко вспоминают о подкатегории, к которой относится спрайт (содовые с лимоном или лаймом), при покупке напитков. Другими словами, люди просто забывают о спрайте, несмотря на то что им нравится этот напиток и они были бы готовы его приобрести. Неважно, имеется ли

товар на полках магазина, если он не всплывает спонтанно в памяти покупателей. Если вы подумаете о своих собственных визитах в магазин, то, безусловно, согласитесь, что вам также свойственна подобная «забывчивость» в отношении многих брендов.

## **Почему нам не хватает времени или сил купить то, что мы хотели бы**

В магазинах за наше внимание конкурирует огромное количество товаров, и мы вынуждены принимать множество решений всего за несколько минут. В типичном супермаркете может продаваться до 20 000 различных товаров. Типичная семья регулярно покупает только часть из них – порядка 200. Стало быть, остальные 19 800 *остаются вне ее поля зрения.*

Я готов утверждать следующее: если человек не покупает какой-либо товар, зачастую это происходит вовсе не потому, что он этого не хочет. Результаты некоторых исследований, а также открытия, сделанные в ходе экспериментов, аналогичных тому, что провел П. Недунгади, показывают: желание приобрести конкретный продукт часто существует, причем осознанное. Сам товар может быть легко доступен на полках магазина, находясь прямо под носом у потребителя. Несмотря на это, покупка очень часто не совершается, и совершенно не из-за отсутствия предпочтений. Одна из возможных

причин указана в *таблице 2.2*.

**Таблица 2.2.** Некоторые из результатов известного исследования У. Хойера. Впоследствии оно было воспроизведено в нескольких различных контекстах, в большинстве случаев с аналогичными результатами

	В среднем	0 артикулов	1 артикул
Кол-во исследованных артикулов	1,19		72%
Кол-во выбранных товаров	1,10		83%
Кол-во сравнений между торговыми марками	0,03	95%	
Кол-во исследованных ценников	0,06	89%	
Время, проведенное в проходе между полками	13,16		

Приведенные в *таблице 2.2* результаты показывают, как мало внимания покупатели уделяют исследованию находящихся на полках товаров, прежде чем сделать выбор. В 95 % случаев они вообще не проводят сравнений между различными торговыми марками, а в 89 % случаев – не смотрят ни на один ценник.

Таблица основана на исследовании Уэйна Хойера (1984), поставившего перед собой цель понять процесс совершения покупки. С тех пор оно было воспроизведено сотни раз. Я сам использую его как задание для своих студентов. Ключевой урок состоит в том, что при принятии решений в торговом зале люди просто повторяют ранее принятые – привыч-

ные для себя – решения. Мы редко уделяем время тому, чтобы разобраться, является ли этот товар действительно лучшим или нет.

Таким образом, проблема часто состоит в том, что потребители *забывают или не в состоянии в силу нехватки времени и сил рассмотреть возможность приобретения данного товара*. Чтобы покупка состоялась, они должны подумать о конкретном продукте, находясь в магазине. Я считаю, что исследования, показывающие рост продаж на несколько сотен процентов в результате организации специальной выкладки, описывают именно этот психологический феномен. Далее я приведу еще несколько такого рода примеров. Если сейчас вы не верите моему утверждению, я надеюсь, что шаг за шагом сумею убедить вас.

## **Требуются новые модели**

Проблема, обсуждаемая нами, – о чем спонтанно думает потребитель, когда хочет что-либо купить, – раньше не была в центре внимания маркетологов. В моделях принятия покупательских решений, традиционно используемых на рынке, предполагается, что люди точно знают, какие потребности хотят удовлетворить и какие продукты предпочитают. Типичная модель принятия решений изображена на *рисунке 2.1*.



Рисунок 2.1. Стандартная пятиступенчатая модель, описывающая процесс принятия потребителем решения о покупке. Такие модели обычно рассматривают процесс принятия решения как последовательный, начинающийся с осознания потребности и заканчивающийся последующими действиями потребителя (*Источник: Engel et al., 1995*)

## **Пятиступенчатая модель принятия решения о покупке**

Осознание потребности обычно описывается как понимание несоответствия между желаемым и существующим состоянием. Считается, что такое несоответствие может быть вызвано одной из двух причин. Во-первых, его способно спровоцировать возникновение нового желаемого состояния. Например, на рынке появился новый продукт, такой как низкокалорийный бекон, или сосед купил новую машину. Во-вторых, оно может появиться при ухудшении существующего положения дел. Например, у вас закончилась туалетная бумага или сломалась кофеварка.

Поиск информации обычно происходит в два этапа. Сначала ведется внутренний поиск: человек ищет возможное решение проблемы на основе информации, имеющейся у него в памяти. Если собственных знаний оказывается недостаточно, он прибегает к внешним источникам: например, просит совета у друзей, осуществляет поиск в Интернете или посе-



щает магазин.

После этого, как предполагается, покупатель, основываясь на собранной информации, приступает к анализу альтернатив, чтобы в конечном итоге выбрать наиболее подходящий продукт, потребить его и составить о нем свое мнение.

## **Критика модели**

Как вы, вероятно, уже догадались, эта модель и ей подобные подвергаются серьезной критике. Например, задаются следующие вопросы: «Всегда ли потребитель проходит через все эти этапы?», «Обязательно ли они следуют в таком порядке?», «Как можно объяснить импульсные покупки?», «Если существует лучшая торговая марка для данного потребителя (т. е. торговая марка, наилучшим образом удовлетворяющая его специфические потребности), почему он перекладывается на другие?», «Как сюда вписывается опыт?», «Действительно ли потребитель обладает когнитивной способностью принимать решения о покупках подобным образом?» Моя критика, изложенная в этой книге, касается, главным образом, последнего пункта. Наш мозг не предназначен обрабатывать информацию так, как описано данной моделью. Далее я вернусь к этой теме и разберу ее более подробно. Моя мысль такова: маркетологи должны сосредоточиться не столько на том, чтобы их товар понравился больше других, после того как покупатель обратил на него внимание,

сколько на том, как заставить покупателя вообще обратить внимание на свой товар.

## **Потребности уже существуют**

Согласно моему взгляду на вещи, каждый человек приходит за покупками с массой воспринимаемых потребностей. Подумайте, на что вы потратили деньги во время последнего крупного похода в магазин и могли ли вы потратить их иначе? Каков ваш ответ? Есть ли у вас другие потребности, помимо тех, которые вы удовлетворили при последнем посещении магазина? Мне кажется, каждый из нас мог бы потратить свои деньги на множество вещей. Вопрос в том, на какой именно потребности мы сосредоточиваемся и как в этом случае действуем. Вы хотите пить? Вы голодны? Хотите купить красивую вещь для дома? Мне удалось активировать какую-либо из ваших латентных потребностей? Считаете ли вы, что удовлетворить ее проще простого? Существует множество примеров того, как люди совершают импульсные покупки автомобилей, лыжного снаряжения, музыкальных центров и плазменных телевизоров. Вам нужен новый компьютер или новая мебель в ванную? Вы не одиноки.

Таким образом, процесс принятия решения о покупке в магазине начинается не с осознания потребности. Зачастую у потребителя есть множество уже осознанных, но латентных потребностей, и задача ритейлера лишь напомнить о

них, тем самым помогая посетителю принять положительное решение о покупке. Следовательно, задача визуальных раздражителей в магазинах, таких как упаковки товаров, манекены, специальные выкладки и таблички, – спровоцировать приобретение за счет активизации соответствующей потребности в сознании человека.

# Влияние подсознательных процессов на наши решения

Я хотел бы акцентировать ваше внимание на двух важных для розничной торговли «истинах», с которыми, пожалуй, согласится большинство людей. Проблема в том, что обе они плохо вписываются в рамки существующих на сегодня маркетинговых теорий.

Первая истина состоит в том, что большинство решений о покупке принимается в магазине или, по крайней мере, под влиянием различных факторов внутри магазина. Например, в хороших учебниках, посвященных потребительскому поведению, указывается, что целых 65 % решений о покупке в той или иной степени можно назвать ритейл-решениями (*Росситер и Перси, 1997*). Более того, последние исследования показывают, что 80 % решений, связанных с выбором торговой марки, принимаются непосредственно в торговом зале.

Вторая истина состоит в том, что выбор товара в продуктовом магазине обычно осуществляется всего за одну секунду и часто без анализа доступных альтернатив, ценников, списка ингредиентов и т. д. (см. *таблицу 2.2*). Что меня удивляет больше всего, так это почему лишь немногие маркетингологи и ритейлеры обращают внимание на самоочевидное несоответствие между этими двумя фактами и традици-

онной маркетинговой теорией. Каким образом покупатели могут принимать решения в соответствии с пятиступенчатой моделью, если они зачастую даже не смотрят на доступные альтернативы? И если они каждый раз проходят через все этапы процесса, то почему раз за разом принимают одинаковые решения?

## **Мы осознаем только те альтернативы, которые считаем достаточно хорошими**

Другим ключевым моментом является то, что, как показывают многие исследования, когда мы выбираем между вариантом, спонтанно найденным (при этом достаточно хорошим) и наилучшим для нас (оптимальным образом удовлетворяющим нашу потребность), то часто отдаем предпочтение первому. Таков был один из результатов вышеупомянутого эксперимента, проведенного Пракашем Недунгади (см. *таблицу 2.1*). То, что нам действительно нравится, часто проигрывает тому, о чем мы чаще вспоминаем. Прочитайте последнее предложение еще раз! Мы не можем выбрать то, о чем забыли, поэтому чаще всего покупаем что первое приходит на ум.

Это может показаться странным, но подумайте, например, о том, что бы вы хотели съесть сегодня на ужин. Скорее всего, все пришедшие вам на ум варианты окажутся довольно хорошими. По крайней мере, они не будут абсолютно непри-

емлемыми. При этом вы не станете вспоминать все блюда, которые могли бы приготовить на ужин, чтобы выбрать из них наилучшее. Каким-то чудесным образом вы вспомните только весьма ограниченное число хороших альтернатив, словно бы, прежде чем быть доведенными до вашего сознания, они прошли некий процесс отбора. В некотором смысле мы знаем об этом процессе отбора, поэтому доверяем альтернативам, которые приходят нам на ум.

Причина кроется в специфике работы головного мозга. Значительная часть важной умственной деятельности происходит вне нашего сознания. Некоторые исследователи считают, что целых 95 % всей когнитивной деятельности осуществляется на подсознательном уровне (*П. Кругман, 1988; Д. Зальтман, 2000*). Мозг фильтрует, сортирует и интерпретирует всю информацию, прежде чем довести ее до нашего сознания – весьма ограниченного по своим возможностям, кстати сказать.

## **Ограниченность нашего сознания**

Не очень приятная новость: человек способен одновременно удерживать в сознании от пяти до девяти единиц информации. Чтобы убедиться в этом, попытайтесь дословно повторить последнюю фразу, не глядя в книгу. Не получилось? Вы очень внимательно (я надеюсь) читали текст, но не смогли точно вспомнить, какие слова прочитали всего

несколько секунд назад. Еще один пример ограниченности нашего сознания – проблемы с запоминанием новых телефонных номеров. Без многократного повторения или подсказок мы с трудом вспоминаем шесть-семь цифр. И мы называем себя разумными существами?!

У сознания есть два ограничения, актуальных для нашей дискуссии, которые подтверждены исследованиями и редко ставятся под сомнение. (Мы сосредоточимся на вербальном сознании или фонологической петле кратковременной памяти, см. *Бэддли, 1993*. Я знаю, что сегодня более употребительным названием для данного феномена является «рабочая память», но для нашей дискуссии это не столь важно. Ограничения сознания существуют, какой бы термин ни использовался.) Первое ограничение касается объема информации, который может одновременно удерживаться в нашем сознании ( $7 \pm 2$  единицы информации); второе – времени, в течение которого эта информация способна сохраняться в кратковременной памяти (от 30 до 45 секунд).

Несмотря на такую ограниченность сознания, именно эта маломощная машина обрабатывает все осознанные мысли, проводит сравнения и расчеты, формирует намерения и т. д. Другими словами, одновременно сравнить калорийность, цену и вкус трех различных сладостей – слишком сложная задача для человеческого мозга.

## Разумное подсознание

С другой стороны, колоссальная мощность (от 95 % до 99,99 %) сосредоточена в тех частях нашего мозга, которые функционируют за пределами сознания. Только представьте, какая гигантская работа проводится ими по фильтрации и предварительной обработке всех потоков чувственных впечатлений, поступающих из окружающего мира ежесекундно, для того чтобы затем передать информацию в сознание в приемлемой для него форме. Например, вообразите, что в субботу вечером вы прогуливаетесь по Оксфорд-стрит в Лондоне или по Елисейским полям в Париже. Мимо вас проходят сотни людей, которых вы окидываете мимолетным взглядом. Неожиданно в этом море лиц вы замечаете своего знакомого. Его лицо каким-то странным образом выделяется из толпы. То же самое вы испытываете, когда видите знаменитостей.

Как это происходит? Вы внимательно всматриваетесь в лицо каждого встречного и сравниваете его со всеми лицами, хранящимися в вашей памяти? Вероятно, нет. Вы видите лица периферическим зрением. Вся зрительная информация поступает в ваш мозг, где подсознание ее обрабатывает и, когда появляется знакомое лицо, подает сигнал вашему сознанию. Этот процесс может занимать всего полсекунды. Разумеется, если вы встретите знакомого в неожиданном



месте, потребуется гораздо больше времени, и в некоторых случаях вы можете не узнать его вообще. Но в любом случае замечательно, что мы можем расслабиться и думать о других вещах, в то время как наш мозг на автопилоте сканирует окружающий мир и обрабатывает информацию, позволяя избегать столкновения с другими людьми и вычленять в толпе знакомые лица.

Вы уже подумали о том, что аналогичный процесс происходит и в магазине? Конечно, так оно и есть. Когда вы идете по торговому залу, скользя взглядом по полкам, то замечаете только знакомые торговые марки, тогда как все прочие остаются для вас безликой массой.

Представьте, что вы проходите мимо отдела, в котором часто бываете – например, молочного или отдела напитков. Вы чувствуете, как в вашей голове тут же всплывают картинки товаров и торговых марок, которые вы обычно покупаете? Что касается меня, то у меня перед глазами все время возникает бутылка обезжиренного кефира, стоит мне лишь подумать о молочном отделе в соседнем супермаркете.

## **Источники информации**

Информация, к которой мы должны прислушиваться как потребители, поступает из двух источников: наших органов чувств и долговременной памяти. Оба они, по большому счету, неисчерпаемы. Поскольку мы способны осознавать и со-

знательно перерабатывать лишь малую долю всей получаемой информации, у нас по определению должны иметься подсознательные процессы, которые проводят необходимую подготовительную работу. Я попытался схематично представить это на *рисунке 2.2*.



Рисунок 2.2. Схема работы нашего ограниченного сознания. Пунктирное кольцо символизирует подсознательные процессы фильтрации информации, поступающей из внешних и внутренних источников

Внутреннее кольцо – это наше сознание, которое в данном случае ассоциируется с кратковременной памятью. Именно здесь происходит принятие решений. Внутри пунктирного кольца протекает большое количество параллельных и иерархических процессов, которые фильтруют, классифицируют и т. д. поступающую в мозг информацию. С помощью нового направления в науке, когнитивной неврологии, представляющей собой сочетание когнитивной психологии и нейробиологии, мы многое узнали об этих процессах. Именно эти знания я считаю нужным привнести в сферу маркетинга.

## Эмпирическое обоснование

В прошлом уже были предложены модели, учитывающие тот факт, что лишь небольшая часть всего доступного диапазона вступает в игру. Наиболее известными из них являются теория *рассматриваемого набора* (*consideration set*) (см. Приложение D) и более ранний вариант, обсуждавшийся еще в 1960-е годы, теория *активизированного набора* (*evoked set*) (Д. Ховард и Д. Шет, 1967). Обе модели предполагают, что решения принимаются в два этапа. На первом исключается большинство альтернатив. На втором осуществляется сравнение оставшихся вариантов (если их остается более одного). Что является принципиально новым в разработанной мною модели, так это включение такого психологического фактора, как стимульно-ориентированное восприятие.

На протяжении многих лет было ясно одно: теория *рассматриваемого набора* (*consideration set*) гораздо точнее описывает процесс принятия решений потребителями, чем все существующие модели, основанные на отношенческом факторе. Все известные мне исследования, сравнивавшие эти модели, нашли доказательства в пользу того, что потребители рассматривают только некий ограниченный набор (подмножество) объектов из данной категории или некий ограниченный набор категорий из всего существующего диапазона. Эмпирические доказательства теории рассматривае-

мого набора можно найти и в маркетинговых исследованиях, использующих сканерные данные для сбора информации о фактических покупках на протяжении некоторого периода времени, а также в разного рода экспериментах (Й. Нордфальт и др., 2004). В этой книге утверждается, что в розничной торговле имеет место частный случай теории рассматриваемого набора, касающийся активации определенного набора торговых марок или категорий, среди которых осуществляется выбор. При этом я считаю, что активация альтернатив, которые будут приняты к рассмотрению, в значительной степени зависит от стимулов-раздражителей внутри магазина.

## **Параллельные и иерархические подсознательные процессы**

Вернемся к *рисунку 2.2* и подсознательной когнитивной обработке информации. Мы знаем, что этот процесс требует невероятно малых энергозатрат, но при этом эффективно защищает мозг от перегрузки. Мы также знаем, что в большинстве случаев малые подмножества информации обрабатываются автономно в бинарных процессах (процессах «да/нет», не задействующих сознательного решения проблем). Это, в свою очередь, требует, чтобы обрабатываемая информация была очень простой. Сознательный образ создается как итог объединения результатов этих подпроцессов.

## Детали, которые образуют целое

Представьте себе следующий эксперимент: группе студентов, сидящих в одной комнате, был показан фильм об автокатастрофе. После просмотра им был задан вопрос: «С какой скоростью двигались автомобили, когда они...?» Вместо многоточия был вставлен один из глаголов, приведенных в *таблице 2.3*. Как можно увидеть из представленных там результатов, воспринимаемая скорость колебалась от 31,8 до 40,8 мили в час, т. е. разница между самой высокой и самой низкой оценкой скорости составила около 33 %. Причем субъективная оценка скорости напрямую зависела от употребленного в вопросе глагола.

**Таблица 2.3.** Различия в субъективной оценке скорости в зависимости от выбранного глагола (Источник: Plous, 1993)

Глагол	Средняя скорость, миль в час
Разбились	40,8
Врезались	39,3
Столкнулись	38,1
Ударились	34,0
Потерпели аварию	31,8

В контролируемом эксперименте, подобном этому, на выбор слов приходится значительная часть всего объема информации, который нужно обработать человеку. Какое влия-

ние на восприятие может оказывать обстановка внутри магазина, где различные сенсорные раздражители подают массу разнонаправленных сигналов? Почему бы не предположить, что, будучи гармонично организованной, она в совокупности даст такой благотворный эффект, как увеличение средней суммы покупки (среднего чека), скажем, на 33 %, как в вышеописанном эксперименте с восприятием скорости? Если это кажется вам невозможным, подумайте, имеют ли все магазины с одинаковым ассортиментом и уровнем цен одинаковый показатель среднего чека. Вы скажете, что все зависит от расположения торговой точки. Хорошо, в таком случае все магазины, находящиеся по соседству, должны иметь одинаковый показатель среднего чека?

## **Широта восприятия: множество параллельных процессов или вся обстановка в магазине влияет на наше сознание**

Подсознательные процессы обрабатывают всю информацию, поступающую от наших органов чувств. Эту информацию можно грубо разделить на два типа: текст и изображение. Если говорить о речи, то нам известно, что анализ формы слов и понимание смысла происходят в разных частях головного мозга. Про зрительную информацию мы знаем, что ее обработка осуществляется посредством нескольких под-

процессов. Например, когда мы смотрим на пачку кофе, которую держим в руке, процесс «что» отделен от «где». Люди с частичным повреждением мозга могут утратить одну из этих функций и либо видеть, что это пачка кофе, но не осознавать, где она находится, либо видеть, где находится эта пачка, но не осознавать, что это такое. Также известно, что ощущения от пачки кофе обрабатываются отдельно от информации «что» и «где». В результате человек с повреждением головного мозга может испытывать положительные ощущения, глядя на пачку кофе, при этом не осознавая, что это такое. Последний феномен был обнаружен у людей, страдающих *расщеплением мозга*, т. е. левое и правое полушария у них не связаны между собой. Такие больные могут испытывать страх, когда одно полушарие видит угрозу, однако другое не в состоянии сообщить сознанию, что именно оно видит.

## **Глубина восприятия: мы можем выбрать лишь то, что «достучалось» до нашего сознания**

Некоторые теории делят процесс восприятия изображения на несколько этапов. На первом мы видим плоскую картинку, где присутствуют только свет и контраст (первичный эскиз). На втором этапе появляется 2,5-мерное (или псевдотрехмерное) изображение. По сути, это двухмерное изоб-

ражение, где, опираясь на правила восприятия, мы можем сделать выводы, например, о глубине. На третьем этапе картинка становится трехмерной. Каждый из этих этапов занимает от тысячной до сотой доли секунды и зависит от того, на чем мы сосредоточим свое внимание. Считается, что информация об объектах, на которых мы задерживаем взгляд, обрабатывается последовательно (иногда это называют аналитическим восприятием), тогда как информация об объектах, которые мы видим лишь вскользь, обрабатывается параллельно (это называется холистическим/целостным восприятием). В учебниках по психологии также говорится, что на разных уровнях действуют разные правила восприятия, такие как правило близости, правило сходства, правило сохранения структуры как целого, несмотря на выпадение ее частей (например, окружность с разрывом все равно воспринимается как окружность), и т. д. Все эти процессы неосознанно используются нами и при поиске товаров в магазине.

В основе системы восприятия лежит иерархический процесс, который, пожалуй, является наиболее важным в контексте розничной торговли. В конце 1940-х годов в кругах ученых-психологов, особенно в Соединенных Штатах, разгорелась дискуссия в связи с появившимися результатами исследований, свидетельствовавшими о том, что восприятие является многоступенчатым процессом. Больше всего споров вызвал вывод о том, что, прежде чем «выбрать», что увидеть сознательно, люди должны «увидеть» возможные аль-



тернативы своим подсознанием. На сегодняшний день проведено несколько маркетинговых исследований в этой области, которые показывают, что покупатели могут быть подвержены влиянию со стороны тех вещей, которые были увидены ими, но не зафиксированы сознанием (Д. Барг и др., 2001; К. Янижески, 1988а, 1990; С. Шапиро, 1999). После того как сторонники этой многоступенчатой теории одержали победу, дальнейшие исследования показали, что существует два ключевых процесса, определяющих, что мы можем увидеть сознательно.

Первый из них называется *перцептивной бдительностью* (бдительностью). Это означает, что прежде всего объект должен привлечь наше внимание. Второй процесс называется *перцептивной защитой*. Он предохраняет наше сознание от восприятия того, что мы не хотим воспринимать. В связи с перцептивной защитой обычно обсуждается тема угрожающих стимулов. Угрожающие стимулы и объекты обладают приоритетом в процессе восприятия. Но какое отношение все это имеет к розничной торговле? Да, хорошая выкладка товара способна увеличить продажи. Проблема в том, что мы ее даже не заметим, если на подсознательном уровне этого не захотим. Угрожающие символы (*например, треугольники вместо кругов на упаковке*) гораздо лучше привлекают внимание людей. Однако риск состоит в том, что такие символы ценятся людьми гораздо меньше (Т. Хайн, 1997).

## **Перцептивная беглость**

Иногда термин «перцептивная беглость» используется для обозначения вышеописанного мною феномена, состоящего в узнавании знакомого лица в толпе или знакомого товара на полке магазина. После того как перцептивная беглость в отношении какого-либо объекта становится автоматической, человек не способен произвольно перестать его замечать. Для хранящейся в памяти информации, которая легко всплывает в сознании, существует соответствующий термин «концептуальная беглость» (невозможно заставить себя забыть, например, имя близкого друга). Оба этих феномена лежат в основе маркетинга. Невропатолог и автор научно-популярных книг Антонио Дамасио сравнивает перцептивную беглость с ментальными замочными скважинами. Они существуют в нашем мозгу все время и, когда появляется правильный ключ, приводят сознание в движение. Более того, А. Дамасио доказал, что перцептивная беглость настолько автоматизирована, что проявляется даже у людей в состоянии комы. Представьте себе, что находящийся в коме человек способен узнать бутылку с кока-колой!

## **Много- и однозадачность**

Я говорю обо всех этих процессах, поскольку считаю важным, в частности для маркетологов, осознание того факта,

что наш мозг постоянно обрабатывает разную информацию разными способами. Нам необходимо понять важность взаимодействия между данными процессами. В этом случае у нас будет больше шансов передать нужные ассоциации. Может сложиться впечатление, что, поскольку наше сознание способно обдумывать всего одну мысль за раз – т. е. является *однозадачным*, – то информация, на которую оно опирается, также является однородной. Это не так. Осознанный нами образ зависит от множества деталей, о которых мы не имеем ни малейшего представления. Подсознание способно одновременно выполнять массу параллельных процессов, т. е. является *многозадачным*.

## **Классификация подсознательных процессов**

Итак, теперь, когда вы немного (или, напротив, довольно много) узнали об основах восприятия, я хочу представить вам модель, классифицирующую все подсознательные процессы по трем группам. Она разработана психологом Джоном Баргом (1989), одним из ведущих исследователей в этой области. Итак, вот три основных вида подсознательных процессов:

1. Предсознательные процессы;
2. Целезависимые процессы;
3. Постсознательные процессы.

# Предсознательные процессы

Джон Барг, в свою очередь, делит предсознательные процессы на две подгруппы: в первую попадают те, что связаны с феноменом *цепной активации*, во вторую – имеющее отношение к феномену *простого воздействия*. Общее между этими процессами то, что они постоянно протекают в мозгу и работают на наше подсознание, еще до того как мы можем это осознать.

Феномен *цепной активации* основан на том, что некоторая информация хранится в нашей памяти своеобразными кластерами, т. е. связана между собой ассоциативными связями. Например, покупка хлеба может активизировать у человека мысли о том, с чем его можно съесть, что на него можно положить и т. д. В результате доля внеплановых покупок сыра выше ( $2/3$ ), чем доля внеплановых покупок хлеба ( $1/2$ ), потому что именно приобретение хлеба влечет за собой выбор сыра. Идея состоит в том, что эти два узла (хлеб и сыр) тесно связаны между собой в памяти в так называемую ассоциативную сеть. Соответственно, под цепной активацией понимается распространение активации внутри данной сети.

Сегодня многие ведущие исследователи, занимающиеся изучением памяти, перестали говорить об ассоциативных сетях. Они считают их химерой, поскольку уровень пластичности или подвижности таких сетей оказался намного вы-

ше, чем считалось ранее. На практике ассоциативные сети каждый раз выглядят по-разному в зависимости от ситуации, появления новых связей и т. д. Я привожу здесь эту критику, потому что среди маркетологов, работающих с концепцией ассоциативных сетей (например, использующих метод «лестницы» для изучения сформированных в сознании потребителя ассоциаций по отношению к торговым маркам и линейкам продуктов), принято считать их относительно постоянными в течение долгого времени. Однако современные исследования памяти показывают, что потребительские ассоциации человека могут зависеть, например, от того, покупает ли он пасту для сэндвичей в супермаркете или в небольшом магазине, видел ли объявление о снижении цены или нет, собирается ли купить носки от H&M или от Gucci, при каких обстоятельствах совершаются покупки – в понедельник вечером, когда он торопится домой, или в субботу днем, когда у него много свободного времени, и т. д.

Как бы то ни было, феномен цепной активации предполагает, что всякое поступающее от органов чувств впечатление или сигнал вызывает определенные ассоциации. Следовательно, для того чтобы некая информация легче проникла в сознание, необходимо активизировать определенные «замочные скважины». Например, представьте, что вы пришли на встречу бывших одноклассников. Вы без труда узнаете тех людей, которых вполне могли бы и не узнать, если бы встретили где-нибудь на улице. Это происходит потому, что

ваш мозг подготовился к этому и активизировал воспоминания о прошлом. Разве нелогично предположить, что нечто подобное происходит и в магазине и что, следовательно, правильная активация может помочь покупателю осознать всю широту ассортимента?

Вторая подгруппа подсознательных процессов связана с эффектом *простого экспонирования* (нахождение в поле зрения), который состоит в том, что человек склонен испытывать большее расположение и давать более позитивную оценку ранее неизвестным раздражителям после их неоднократного появления в поле зрения. Этот феномен впервые был описан в диссертации психолога Роберта Зайонка (1968) и стал предметом серьезной дискуссии. С тех пор различные исследования не раз то подтверждали его, то ставили под сомнение, однако сегодня среди психологов распространено мнение, что этот феномен является относительно стабильным.

Именно этот эффект стоит за сентенцией «любая реклама – хорошая реклама». Осведомленность является необходимым условием для формирования позитивной оценки. То, что нам знакомо, воспринимается как менее угрожающее, имеет более легкий доступ к сознанию, воспринимается как нечто, что нравится людям, и т. д. Эффект простого экспонирования широко используется для продвижения торговых марок, а также политиками. Еще раз повторю: осведомленность является необходимым условием для формирования

позитивного отношения и часто оказывается достаточным условием для выбора товара.

## Целезависимые процессы

Барг считает, что целезависимые процессы следует выделить в самостоятельную подгруппу. Я же ограничусь указанием того факта, что цель определенного действия – например, по сравнению с отношением – оказывает существенное влияние на восприятие. Даже если мы предпочитаем чипсы попкорну, то автоматически думаем о попкорне, когда приходим в кинотеатр. Если мы действительно любим чипсы больше, почему бы нам не купить именно их? Как показывает исследование П. Недунгади (см. *таблицу 2.1*), ситуация в значительной степени определяет, о какой продуктовой линейке мы спонтанно вспоминаем. Этот вывод тесно связан с замечаниями о пластичности ассоциативных сетей, высказанными мною в предыдущем разделе. Ассоциативные сети для многих линеек продуктов могут быть разными в зависимости от ситуации покупки и цели использования.

## Постсознательные процессы

К постсознательным относятся процессы, связанные с *эффектом прайминга (priming)*. Последний наиболее хорошо изучен исследователями потребительского поведения. Эффект прайминга основан на вышеописанном феномене цеп-

ной активации – т. е. если я пишу слово «гамбургер», то автоматически активирую ассоциации, связанные с этим узлом, например вспоминаю определенные рестораны быстрого питания. В отличие от предсознательных процессов, прайминг происходит на сознательном уровне. Если вы, сами того не осознавая, попали под воздействие внешнего стимула, который повлиял на ваше восприятие, это называется цепной активацией. Если же вы осознали воздействие – например, увидели на полке спортивный напиток и впоследствии приняли во внимание фактор полезности для здоровья при выборе десерта, – речь идет о прайминге.

В некотором отношении цепную активацию и прайминг можно рассматривать как один и тот же феномен, проявляющийся на разных уровнях. Существует и еще один, обратный эффект – эффект контраста. Он возникает в том случае, когда человек осознает, что подвергается воздействию прайминг-техник, в результате чего последние не только не оказывают никакого влияния на его подсознание, но и активируют сопротивление, побуждая к противоположным действиям. Например, если потребителям присуще негативное отношение к рекламе, существует риск того, что они закроются для восприятия, как только классифицируют что-либо как рекламу. Таким образом, эффект контраста тесно связан с перцептивной защитой, о которой было сказано выше.



## Выводы и заключение

Из всей энергии, вырабатываемой человеком в состоянии бодрствования, 25 % расходуется головным мозгом. По некоторым данным 95 % этих ресурсов, в свою очередь, используется для подсознательных когнитивных процессов. Они протекают постоянно, одни параллельно, другие последовательно, и осуществляют фильтрацию, интерпретацию, а также предварительную обработку информации, поступающей от органов чувств и из долговременной памяти. В настоящее время выявлено большое количество таких процессов. Согласно выдвинутой Д. Баргом концепции, некоторые из «замочных скважин» (смотрите раздел о перцептивной беглости) доступны на постоянной основе (предсознательные процессы), тогда как другие временно активируются целенаправленным действием (целезависимые процессы) или ситуацией (постсознательные процессы).

Все решения принимаются на уровне сознания. Следовательно, для того чтобы торговая марка или товар были выбраны находящимся в магазине покупателем, они должны пройти через все подсознательные фильтры и достичь сознания. В некотором роде эту ситуацию можно сравнить с тем, что происходит в матке, когда сперматозоиды борются за возможность оплодотворения яйцеклетки. В борьбе за выживание, которую ведут в магазине различные бренды, сек-

рет успеха кроется в том, кто сумеет создать (и затем использовать) проторенные ментальные дорожки. Крайне мало торговых марок, стремящихся создать осведомленность и быть замеченными потребителями, достигают своей цели. Однако на свете найдется мало вещей, более инертных, чем человеческий мозг. Он стремится всегда и во всем действовать на основе привычки. Даже обучение опирается на привычные мысли.

## **Сознательные и подсознательные когнитивные процессы**

Возможно, было бы целесообразно дать более четкое определение когнитивным процессам, обсуждаемым в этой главе. Внимательный читатель, вероятно, заметил, что я избегал терминов «бессознательное» и «бессознательные процессы». Это было сделано специально, чтобы избежать путаницы между представленными в этой книге психологическими рассуждениями и юнгианскими, а также фрейдистскими идеями в области человеческой сексуальности. Вряд ли мне бы удалось быть более исчерпывающим, чем Фрейд.

Определение, которое я использую, соответствует концепции Джона Барга, который считает, что процесс может рассматриваться как подсознательный, если отвечает одному из четырех критериев:

1. Является непреднамеренным;

2. Неосознанным;
3. Эффективным;
4. Его трудно прекратить или контролировать.

В том факте, что когнитивный процесс осуществляется на подсознательном уровне, нет ничего неправильного или плохого. Это всего лишь означает, что данная деятельность происходит за пределами сознания и оказывает влияние на тот поток мыслей, который возникает в нашей голове.

# **Последствия для покупательского поведения**

Некоторые исследователи считают, что магазины можно рассматривать как идеальные лаборатории для проведения экспериментов в области психологии восприятия. Я согласен с этим. Манипуляции с обстановкой и атмосферой торгового зала могут дать нам много ценных знаний о том, как работает человеческое восприятие. Результаты проведенных на сегодняшний день исследований позволяют вывести пять важных уроков для ритейл-маркетинга:

1. Мы не видим всего, на что смотрим.
2. Привычка мешает нам видеть.
3. Мы видим вещи через призму нашей памяти.
4. Между органами чувств и памятью (интеллектом) ведется постоянная борьба.
5. Нам нужна помощь, чтобы понять, что мы видим.

Далее в этой главе я рассмотрю каждый из этих уроков более подробно, а на протяжении остальной части книги приведу множество примеров того, как они могут быть применены на практике.

## **Мы не видим всего, на что смотрим**

Распространено мнение, что миссия магазина состоит в

том, чтобы приобрести привлекательный ассортимент товаров и предложить его покупателям по приемлемым ценам. Это заблуждение.

Следующий эксперимент помогает прояснить, что я имею в виду (*Й. Нордфальт, 2005b*). Представьте, что рядом с входной дверью в помещение висит рекламный плакат. Каждый входящий должен посмотреть на него, в противном случае рискуя врезаться в дверной косяк. Оказавшись в помещении, участники эксперимента должны ответить на ряд вопросов о своих покупательских привычках в отношении шоколада. Затем им демонстрируется рекламный плакат и задается вопрос, знаком он им или нет. Как вы понимаете, это тот самый плакат, который висел рядом с входной дверью. Одни люди узнают его, другие – нет. Важный момент: плакат был создан лично мной, поэтому те, кому он показался знакомым, могли встретить его только в одном месте – перед входом в помещение. Таким образом, все участники эксперимента видели эту рекламу, но лишь немногие уделили ей достаточно внимания, чтобы впоследствии узнать.

Я попытался найти причину, по которой одни люди заметили плакат, а другие – нет, т. е. почему из всех контактировавших с рекламой лишь некоторые пропустили ее в свое сознание. В *таблице 2.4* можно увидеть, что некоторые из возможных причин стоит исключить из рассмотрения, поскольку они не позволяют объяснить вышеуказанный феномен. О том, что переменная сыграла роль «замочной скважи-

ны» или фильтра, можно говорить только в том случае, если ее значение сильно отличается между группами, не узнавшими плакат и узнавшими его. Например, те, кто любит прорекламированную торговую марку или продуктовую линейку, не были сколь-нибудь более внимательными. Не отличились повышенной восприимчивостью и те, кто часто покупает эту торговую марку.

**Таблица 2.4.** Переменные, объясняющие, почему мы видим или не видим определенные вещи. Обратите внимание на то, что этот пример затрагивает механизмы перцептивной бдительности и перцептивной защиты, о которых мы говорили выше

Кол-во респондентов	Нет узнавания 70	Узнавание 49	p
Немедленное привлечение внимания	2,99	3,39	0,03
Немедленное ощущение попытки влияния	4,40	3,84	0,02
Необходимость подумать	2,40	2,22	0,13
Активный поиск информации	3,43	3,31	0,43
Заинтересованность в продуктовой линейке	5,27	5,07	0,43
Высокая частота покупок данной торговой марки	0,92	1,15	0,24
Автоматическое узнавание торговых марок в продуктовых линейках	4,63	4,80	0,24
Большая готовность к восприятию информации о продуктовых линейках	2,89	3,06	0,25
Осведомленность о продуктовой линейке	3,54	3,60	0,42
Позитивное отношение к торговой марке	5,20	5,04	0,29

Единственными переменными, существенно повлиявшими на то, была ли замечена реклама или нет, стало спонтанно возникшее у человека позитивное отношение *вкупе с отсутствием* ощущения того, что на него пытаются оказать воздействие. Обратите внимание, что оба эти чувства возникли еще до того, как мозг осознал наличие рекламного плаката. Пока эти фильтры не сказали либо «да», либо «нет», люди были не способны ничего «увидеть». Помните, что зрительное восприятие – многоступенчатый процесс.

Данный эксперимент с рекламным объявлением был приведен мной с целью доказать, что, прежде чем попасть в

сознание, визуальная информация всегда проходит процесс предварительного отбора. Это утверждение справедливо и для товаров в магазине. Еще в одном эксперименте ни один из покупателей не заметил пастилок для горла на полке с соком или, по крайней мере, не обратил на них достаточно внимания, чтобы они оставили след в его памяти. Если люди действительно «видят» товары на полках, трудно объяснить, почему, как показывает исследование за исследованием, специальная выкладка (с акцентом на 10-процентное снижение цены) может обеспечить рост продаж более чем на 500 %. Разве это не доказывает тот факт, что, пока продукт не выложен привлекающим внимание образом, большинство посетителей его попросту не замечают? И как объяснить тот факт, что покупатели воспринимают ассортимент как более разнообразный, если те же товары и в том же количестве развешаны на стойках, а не просто выложены на столах? Или результаты экспериментов, показывающие, что при соблюдении ритейлером определенных правил выкладки потребителям кажется, что товаров стало больше, тогда как в действительности их стало меньше на 50 %?

Ритейлерам нужно понять, что люди не видят всего, на что смотрят. Если покупатели не воспринимают ассортимент как содержащий нужные им продукты, его расширение не всегда лучшее решение. Часто гораздо эффективнее сосредоточиться на более грамотной демонстрации уже имеющихся товаров. Магазин должен помочь покупателю уви-



дети.

## Привычка мешает нам видеть

Для того чтобы помочь покупателю увидеть, необходимо понимать, как работает процесс зрительного восприятия. Стоит заметить, что он требует значительных энергозатрат, поэтому мозг делает все возможное, чтобы избежать обработки визуальной информации.

Следующий пример показывает, насколько важным для магазина может быть понимание этого факта (*Й. Нордфальт, 2009*). В одном квазиэксперименте (эксперименте, где не в полной мере соблюдены все требования статистического исследования) я разделил покупателей на две группы: в одну были включены люди, имевшие четкое мысленное представление о том, как должен выглядеть поход в магазин, в другую, соответственно, те, у кого такого представления не было. Обе группы посетили привычные для себя магазины. Моя гипотеза состояла в том, что люди, имеющие в голове более четкий план покупок, будут склонны в определенной мере придерживаться его, тогда как те, у кого такого плана нет, будут более открытыми к восприятию новых товаров, представленных на полках магазинов.

Результаты подтвердили мою гипотезу. Было установлено отсутствие взаимосвязи между более продолжительным нахождением в магазине и увеличением суммы покупки. Пред-

положение о наличии связи между этими факторами оказалось верным только в том случае, когда удалось каким-то образом активировать внимание человека. В тех случаях, когда у покупателей имелись устоявшиеся привычки, их мозг стремился автоматически придерживаться уже отработанных схем. В группе без устоявшихся привычек доля внеплановых покупок была выше почти на 80 % (39 % по сравнению с 22 %). Таким образом, для того чтобы поступающая от глаз зрительная информация дошла до сознания, мозг не должен опираться на привычные ментальные паттерны.

Исследования, использующие оборудование для отслеживания движения зрачков, показывают, что, когда мы смотрим на что-либо, наши глаза движутся в режиме *сканирования*. На доли секунды взгляд останавливается и фиксируется на какой-либо части объекта, а затем перемещается к следующей точке. Благодаря комбинации молниеносного сканирования и фиксаций мы создаем зрительный образ того, на что смотрим. Когда мы неоднократно видим один и тот же объект, устройства слежения за зрачками показывают, что траектория сканирования остается прежней, но продолжительность фиксации взгляда в соответствующих точках снижается. По всей вероятности, здесь имеет место обучение, в результате которого глаза говорят мозгу, что ему не нужно беспокоиться по поводу этого объекта. Что вполне логично, если представить, насколько маломощно наше сознание и сколько энергии тратится на мыслительную деятельность.

Если покупатель несколько раз прошел мимо полки и не нашел для себя ничего интересного, в конце концов он вообще перестает ее замечать. Идея состоит в том, чтобы привлечь взгляд и, таким образом, стимулировать передачу зрительной информации в сознание. Только так мы поможем человеку увидеть то, на что он смотрит.

## **Мы смотрим через призму нашей памяти**

Эту фразу можно интерпретировать по-разному, но в контексте нашей беседы я рассмотрю только один из возможных вариантов, который будет звучать следующим образом: задача магазина – сделать так, чтобы покупка одного товара активизировала мысли о других продуктовых линейках. Это стимулирует перцептивную бдительность при последующем контакте с активированными элементами. Проще говоря, если вы покупаете картофельные чипсы, то с меньшей вероятностью не заметите полку с кока-колой.

Другими словами, магазину важно понимать, как покупка одного товара заставляет покупателя вспомнить о других категориях – т. е. как задействовать эффект прайминга, о котором мы говорили выше. Именно последний объясняет, почему сыр становится незапланированной покупкой значительно чаще, чем хлеб. В ходе полевых экспериментов были протестированы и другие подобные связи. Например, было уста-

новлено, что проведение различных мероприятий для повышения продаж спагетти в двух случаях из трех ведет к увеличению продаж соусов для них, в то время как аналогичные действия в отношении самих соусов приводят к повышению продаж спагетти только в одном случае из трех (*Д. Уолтерс, 1991*). Такая же зависимость была выявлена и для пары сухие смеси для кексов и начинки. Стимулирование продаж смесей ведет к увеличению продаж начинок в 50 % случаев, тогда как стимулирование продаж начинок ведет к увеличению продаж смесей всего в 17 % случаев.

Другие эксперименты имели целью проверить, не ведут ли специальные выкладки к тому, что представленная таким образом торговая марка «крадет» внимание покупателей у своих конкурентов в данной категории. Было установлено, что в большинстве случаев это приводит к повышению спроса на продуктовую линейку в целом. Более того, продажи всей линейки растут быстрее, чем товара, представленного на специальной выкладке. Другими словами, специальная выкладка не только приводит к увеличению продаж конкретного продукта, но и активизирует мысли обо всей категории, что улучшает сбыт и других торговых марок (*М. Шевалье, 1975a, 1975b*).

Следовательно, задача магазина – использовать специфику структуры человеческой памяти и помочь мозгу увидеть новые решения, выходящие за рамки устоявшихся привычек.

# **Перетягивание каната между органами чувств и интеллектом**

Учитывая, какое множество факторов взаимодействуют между собой, чтобы оказать влияние на сознание покупателя, магазин должен обеспечить как можно более четкую их коммуникацию.

Один из моих любимых примеров, который я нахожу весьма показательным, касается эксперимента с восприятием объема жидкости. Известный швейцарский специалист в области детской психологии Жан Пиаже описал следующий опыт: детям в возрасте шести-семи лет показывают два одинаковых контейнера с равным количеством жидкости и просят перелить содержимое одного из них в высокий и узкий сосуд (пробирку), а другого – в низкий и широкий (стакан). Затем детей просят сравнить, в каком из сосудов больше жидкости. Как правило, они указывают на пробирку. Несмотря на тот факт, что они собственноручно переливали жидкость из контейнеров в сосуды, им кажется, что ее объем изменился. Пиаже объясняет это тем, что чисто зрительно жидкости в высоком и узком сосуде кажется больше. А поскольку дети еще не научились полагаться на свой интеллект, они доверяют тому, что видят. Будучи взрослым человеком, вы можете улыбнуться и подумать, как это мило.

Однако следующий опыт со взрослыми людьми представ-

ляет собой реальный интерес (Б. Вансинк и К. ван Иттерсум, 2003). В приемной были поставлены стаканы и бутылки с водой, однако внимание участников эксперимента на этом не акцентировалось. В одних случаях стаканы были высокими и узкими, в других – низкими и широкими. После того как люди покидали приемную, им задавали вопрос, сколько, по их мнению, они выпили воды, а затем измеряли фактическое количество выпитого. Результаты показали, что в действительности из высоких и узких стаканов испытуемые выпили меньше, чем из низких и широких (см. рисунок 2.3). Однако при этом в первом случае они считали, что выпили больше. Таким образом, этот эксперимент показал, что и дети, и взрослые подвержены влиянию одного и того же эффекта восприятия.

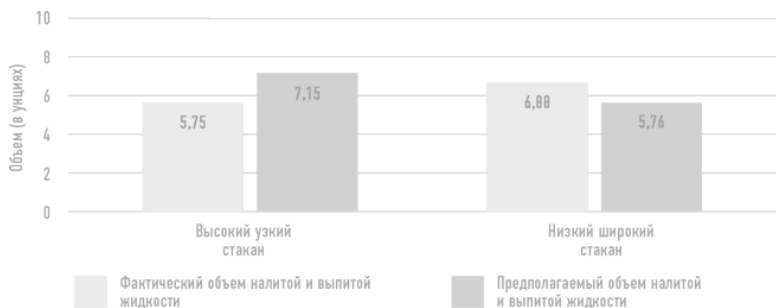


Рисунок 2.3. Разница между фактическим и предполагаемым объемом налитой и выпитой жидкости зависит от формы стакана

Недавно я случайно наткнулся на исследование, касавшееся оценки потребления пива, которое показало аналогичный эффект. Нам кажется, что мы выпиваем меньше пива из банки объемом 0,33 литра, чем из бутылки такого же объема. Таким образом, переход с банок на бутылки ведет к уменьшению потребления пива (поскольку мы считаем, что выпиваем больше). Урок здесь состоит в том, что мы постоянно ассимилируем информацию, поступающую к нам в результате множества параллельных процессов, одни из которых больше основаны на интеллекте, другие – на восприятии. Результаты этого исследования были впоследствии проверены Ша Янгом и Прайей Рагубир (2005) с использованием как лабораторного эксперимента, так и анализа сканерных данных в магазинах. Было установлено, что, по оценкам потребителей, в бутылках пива, в среднем, на 16 % больше, чем в банках.

Недавние исследования обнаружили еще больше примеров погрешностей зрительного восприятия. Например, Арадхна Кришна (2006) установила, что эффект удлинения (описанный в опыте Ж. Пиаже) не работает, если люди касаются стакана, не глядя на него. Кроме того, Валери Фолкс и Шаши Матта (2004) не обнаружили эффекта удлинения в случае сложных форм предметов; последние кажутся нам большего размера, скорее, в силу того что привлекают больше внимания. Наконец, Пьер Шандон и Наиля Ордабаева (2009) показали, что люди склонны недооценивать степень

изменения размера предмета. Например, они обнаружили, что 32-кратное увеличение цилиндрического предмета воспринимается как 21-кратное, если изменился один параметр (высота), и всего как 10-кратное, если изменились все параметры (высота, ширина и глубина).

Назовем поступающую от глаз информацию – например, о высоком/узком и низком/широком стаканах – «периферической». Информацию, поступающую от нашего интеллекта, – например, говорящую нам о том, что в обоих стаканах находится одинаковый объем жидкости, – «центральной». В любой момент времени мы выстраиваем наше понимание окружающего мира на основе периферической и центральной информации. Чем больше у нас опыта и времени, тем меньшее влияние на нас оказывает периферическая информация.

Отсюда следующее послание для ритейл-маркетолога: необходимо оказывать помощь человеческому восприятию. Используйте высокие узкие стаканы, если хотите создать впечатление, что предлагаете больше напитка. Целиком заполните полку товаром, если хотите создать впечатление, что он дешев (*П. Смит и Д. Бернс, 1996*). И, напротив, уберите с полки несколько упаковок, чтобы создать впечатление дефицита и ажиотажного спроса (*Н. Раззук и др., 2002*) и т. д. Другими словами, посылайте одинаковые сигналы для глаз и для головного мозга.



## Нам нужна помощь, чтобы понять, что мы видим

Название этого раздела означает, что, обрабатывая информацию, поступающую из внешнего мира, в автоматическом режиме, наш мозг действует согласно правилу *простейшей* интерпретации. А простейшая в большинстве случаев означает «наиболее привычная», поскольку наш мозг любит следовать по наезженной колее. Исследования показывают, что каждый раз, когда мы видим некий объект, у нас в голове возникает одна и та же мысль, являющаяся своего рода приобретенной реакцией на данный раздражитель.

Следовательно, чтобы иметь возможность конкурировать с привычными мыслями, новая информация должна быть как можно более простой. Один интересный эксперимент, который более подробно будет описан далее в этой книге, показал, что, в зависимости от способа демонстрации товара, магазин может подтолкнуть посетителей: 1) покупать, как обычно; 2) выбрать другую упаковку того же продукта с более низкой ценой за единицу объема; или 3) выбрать более дешевую торговую марку (*Д. Руссо, 1977*). Первый результат был получен при сохранении прежнего способа демонстрации товара. Второй – когда на полке были размещены ценники с указанием стоимости одного литра. Третий – когда был вывешен список с указанием цены за литр для разных

торговых марок.

Естественно, покупатели могли провести такие сравнения сами, без помощи магазина, но, по всей видимости, этого не делали. При изменении способа демонстрации товара они согласились с предлагаемым правилом принятия решений и действовали в соответствии с ним.

Еще один пример того, как можно помочь покупателю с выбором, я позаимствовал у шведского магазина, расположенного рядом с университетом. Соответственно, основную часть его посетителей составляют студенты. Некоторое время назад владельцы магазина решили продавать готовые сэндвичи, но, к собственному удивлению, не могли продать больше двух-трех в день. Проанализировав ситуацию, они поняли, что студенты покупали такие продукты в других местах. Тогда они убрали охлаждаемый прилавок с сэндвичами от сырого мяса и паст для сэндвичей, поставив его рядом с полками, выделенными под напитки, и автоматом по продаже кофе. И вдруг начали продавать несколько сотен сэндвичей в день. Что же случилось? К ним хлынул поток новых клиентов? Нет! Потенциальные покупатели сэндвичей неожиданно увидели их в соответствующем контексте. Раньше способ предложения товара не позволял посетителям легко и без усилий понять его значение и увидеть в нем альтернативу фастфуду.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.