

Йенс Нордфальт

# РИТЕЙЛ- МАРКЕТИНГ

ПРАКТИКИ И ИССЛЕДОВАНИЯ



 альпина  
ПАБЛИШЕР

**Jens Nordfält**

# **IN-STORE MARKETING**

**On sector knowledge  
and research in retailing**

**Forma  
Magazines**

Йенс Нордфальт

# РИТЕЙЛ-МАРКЕТИНГ

Практики и исследования

Перевод с английского



альпина  
ПАБЛИШЕР

Москва  
2021

УДК 658.87  
ББК 65.422.2-803.4  
Н82

Перевод И. Евстигнеевой  
Редактор А. Викторова

**Нордфальт Й.**

Н82 Ритейл-маркетинг: Практики и исследования / Йенс Нордфальт ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 490 с.

ISBN 978-5-9614-7079-6

Обычно покупателю знакомо лишь менее одного процента от всего многообразия представленных в магазине товаров и торговых марок. Но при помощи простых визуальных приемов можно привлечь внимание потребителя к тем или иным товарам и повлиять на то, как они будут им восприниматься. Однако, оказывая на покупателей такого рода воздействие, ритейлер должен действовать с большой осторожностью, хорошо понимая, как работают правила визуального восприятия.

«Ритейл-маркетинг» содержит детальный обзор исследований в области розничного маркетинга, проведенных за последние 40 лет. В этой книге описывается модель принятия покупателями ритейл-решений, подтвержденная множеством экспериментов и полевых исследований. Автор показывает, как, основываясь на ней, правильно управлять ассортиментом и ценами, а также создать в магазине стимулирующую покупки среду.

Задача этой книги — восполнить существующие пробелы в знаниях и оспорить многие из отраслевых истин, на которые так любят опираться ритейлеры, но которые основаны не более чем на слухах. «Ритейл-маркетинг» идеально подходит для тех, кто работает в сфере розничной торговли или изучает искусство коммерции и ритейла в высших учебных заведениях.

УДК 658.87  
ББК 65.422.2-803.4

*Все права защищены. Никакая часть этой 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, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [mylib@alpina.ru](mailto:mylib@alpina.ru)*

ISBN 978-5-9614-7079-6 (рус.)  
ISBN 978-91-534-5223-2 (англ.)

© Hakon Media AB, Stockholm, Sweden, 2015  
© ООО «Интеллектуальная Литература», 2021

# Содержание

Предисловие к русскому изданию управляющего директора Saatchi & Saatchi X в России Дмитрия Белоногова .....	7
Предисловие автора к русскому изданию .....	10
Предисловие автора .....	12
<b>Глава 1. Розничная торговля и знания .....</b>	<b>16</b>
О важности знаний в сфере розничной торговли .....	16
Цели этой книги .....	18
Несколько вводных объяснений и разъяснений .....	20
Коротко о статистике .....	23
Как организована эта книга .....	26
<b>Глава 2. Модель принятия решений в торговом зале .....</b>	<b>28</b>
Традиционная модель принятия решения о покупке .....	28
Мы забываем купить то, что хотим, поэтому покупаем то, что находим .....	29
Влияние подсознательных процессов на наши решения .....	35
Выводы и заключение .....	46
Последствия для покупательского поведения .....	47
Обсуждение .....	55
<b>Глава 3. Торговый ассортимент .....</b>	<b>57</b>
Ассортимент как инструмент конкуренции .....	57
Зависимость между количеством фейсингов и объемом продаж .....	60
Системные инструменты для оптимизации торгового и полочного пространства .....	87
Сравнение эластичности выкладки между разными отделами магазина .....	94
Обсуждение .....	101
<b>Глава 4. Коммуникация посредством товарных выкладок .....</b>	<b>103</b>
Специальные выкладки .....	104
Привлечение внимания при помощи специальных выкладок .....	109
Специальные выкладки, приводящие к снижению продаж .....	113
Двойные выкладки .....	115
Аксессуары торговли .....	116
Фронттировать или не фронттировать .....	118
Как повлиять на выбор покупателей посредством выкладки .....	122
Конstellации товаров .....	133
Продажа редко приобретаемых товаров в местных мини-маркетах .....	145
Демонстрации товаров в торговом зале .....	149
Обсуждение .....	152
<b>Глава 5. Привлекательный ассортимент .....</b>	<b>153</b>
Теория памяти: мы не знаем того, что помним .....	154
Восприятие ассортимента: эмпирические исследования .....	157
Организация полочного пространства в зависимости от ситуации потребления .....	175
Обсуждение .....	183

<b>Глава 6. Категорийный менеджмент</b> .....	187
Координация усилий по управлению ассортиментом.....	187
Как можно классифицировать ассортимент?.....	191
Обсуждение.....	204
<b>Глава 7. Атмосфера в магазине</b> .....	206
Различные типы исследований в области ритейл-среды.....	207
Модель для измерения влияния ритейл-среды.....	214
Обсуждение.....	234
<b>Глава 8. Визуальные составляющие ритейл-среды (конструктивные факторы)</b> .....	236
Планировка магазина.....	237
Витрины.....	260
Язык цвета.....	262
Вывески в торговом зале.....	278
Обсуждение.....	288
<b>Глава 9. Звук в ритейл-среде</b> .....	289
Немузыкальные звуки.....	289
Музыка.....	291
Обсуждение.....	322
<b>Глава 10. Запах, тактильные ощущения и сопровождающие лица</b> .....	324
Особенность запахов.....	325
Классификация запахов.....	326
Запахи и их соотнесение с конкретными товарами.....	327
Фоновые запахи как важный компонент ритейл-среды.....	336
Исследования в области запаха: подведение итогов.....	342
Комбинирование звука и запаха.....	353
Тактильные стимулы.....	358
Социальные факторы.....	362
Обсуждение.....	372
<b>Глава 11. Восприятие цены</b> .....	374
Ценовая осведомленность покупателей.....	377
Психология восприятия цены.....	383
Кто такой экономный покупатель?.....	420
Обсуждение.....	435
<b>Приложения</b> .....	438
Приложение А. Исследования в области розничной торговли.....	439
Приложение В. Опросник Мехрабиана–Рассела.....	442
Приложение С. Статья Баттла о мерчандайзинге.....	444
Приложение D. Теория рассматриваемого набора — модель двухступенчатого процесса принятия решений.....	445
Приложение E. Незапланированные покупки и методы их измерения.....	448
Приложение F. Любопытные покупатели.....	453
Приложение G. Маркетинг отношений в розничной торговле.....	460
Библиография.....	464

# 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 контрактирование ритейлера, а также на содержание самой команды и ее развитие, проведение исследований покупателей в этом ритейлере, 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 полка 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, фронтингирование продукции на полке, дополнительные выкладки на дисплеях и торцах,

категорийное 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 ритейле 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 розничных 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 исследования 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 рознич-

ной 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 Сьё, 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 ICA 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 Рогевен, 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 исчерпывающий обзор вкупе с обсуждением нескольких сотен исследований и экспериментов в области ритейл-маркетинга. Интересного чтения!

## 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 большая 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 потребительские 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 Друз 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 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 розничный 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 «вариации 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

---

<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 c.

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 большая 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. Шадш, 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>1</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>2</sup>, если пользоваться отраслевой терминологией,

<sup>1</sup> Магазины, специализирующиеся на определенной категории товаров и предлагающие максимально широкий ассортимент в этой категории. — *Примеч. перев.*

<sup>2</sup> Фэйсинг — единица товара, выставленная в первом ряду магазинной полки лицом к покупателю. — *Примеч. перев.*

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 значения 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 произвольно 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, фактическая 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 значение 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 прочтаете *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 принятия 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 представляю 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 ограниченно мотивированы на формирование оценок до совершения покупки (*Й. Нордфальт, 2009*); 4) внешние раздражители (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 имеется 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. Причем 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 назвали 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 статистически 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 отдельным 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 — привычные 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.

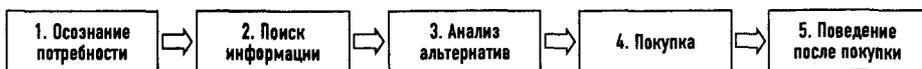


Рисунок 2.1. Стандартная пятиступенчатая модель, описывающая процесс принятия потребителем решения о покупке. Такие модели обычно рассматривают процесс принятия решения как последовательный, начинающийся с осознания потребности и заканчивающийся последующими действиями потребителя (Источник: Engel et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

После этого, как предполагается, покупатель, основываясь на собранной информации, приступает к анализу альтернатив, чтобы в конечном итоге выбрать наиболее подходящий продукт, потратить 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 переключается 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 маркетологи и ритейлеры обращают внимание на самоочевидное несоответствие между этими двумя фактами и традиционной 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 от-

даем 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 неприемлемыми. 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 сознательно 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 рассматриваемого 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 влияние 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 подпроцессов. 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 «доступалось» 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 изображение, 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 альтернативы 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. Янижевски, 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 выше, 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 цепной 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, секрет 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) неосозанным;
- 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 скважины» 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

Продолжение таблицы 2.4

Кол-во респондентов	Нет узнавания 70	Узнавание 49	p
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 вкпе 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 увидеть.

## 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. Предположение 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 установлено, что проведение различных мероприятий для повышения продаж соусов для них, в то время как аналогичные действия в отношении самих соусов приводят к повышению продаж соусов 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 представляет 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. *рисунки 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.

Недавно я случайно наткнулся на исследование, касавшееся оценки потребления пива, которое показало аналогичный эффект. Нам

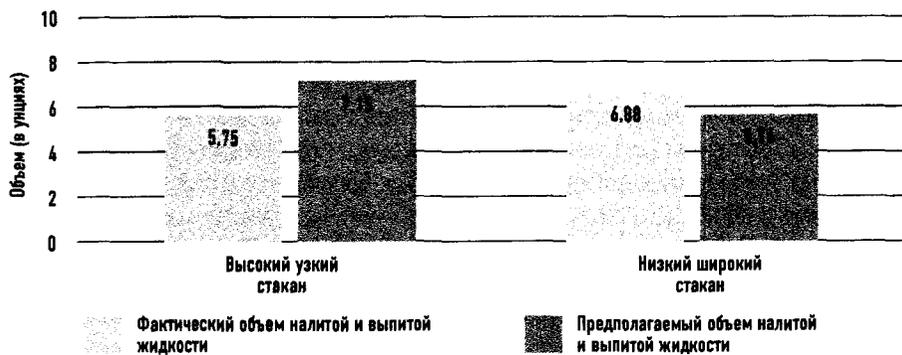


Рисунок 2.3. Разница между фактическим и предполагаемым объемом налитой и выпитой жидкости зависит от формы стакана

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 дешевле (*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) купить, 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.

Аналогичным образом, некоторые исследования показали, что если сравнения между товарами и производятся, то они почти исключительно касаются продуктов, расположенных на соседних полках. Крайне редко покупатели сравнивают торговые марки, не находящиеся в непосредственной близости. Все, кто работал с выкладками двух товаров (кросс-мерчандайзингом), понимают силу этого феномена (*С. Хох и др., 1999*). Чтобы покупатель спонтанно осознал, что сливки и клубника хорошо сочетаются друг с другом, они должны располагаться на соседних полках.

Следовательно, задача магазина — помочь покупателю понять, что он видит, передать нужное сообщение при помощи как можно более простых средств, чтобы мозг получателя осознал их автоматически.

**Помните, что большая часть нашей когнитивной деятельности является простой, автоматической и неосознанной.**

**Эти подсознательные процессы в значительной степени обусловлены стимулами. Все вместе они влияют на процесс принятия решений, который играет важную роль в понимании поведения покупателей непосредственно в торговом зале.**

## Обсуждение

В этой главе я был вынужден углубиться в некоторые вопросы из области когнитивной психологии и психологии восприятия. Что было необходимо, поскольку *глава 2* служит фундаментом для дальнейшего повествования.

Лейтмотив всей дискуссии — ограниченность нашего сознания. Данный факт заставляет мозг разбивать содержащуюся в памяти информацию на небольшие группы, что в некоторых случаях создает проблемы с извлечением нужных сведений (например, когда мы находимся в магазине, то не можем вспомнить, какие блюда и продукты нам действительно нравятся), или же принуждает действовать по привычке в ситуации,

когда мы могли бы выиграть благодаря большей открытости к внешней информации. В результате нам трудно придумать, что купить или приготовить сегодня на ужин, в окружении 20 000 продовольственных товаров, находящихся на полках супермаркета.

Ритейлер может смириться с таким печальным положением дел и ничего не предпринимать. Или же организовать ритейл-среду таким образом, чтобы адаптировать ее к специфике перцептивной системы покупателей.

Мною были сформулированы пять ключевых уроков для розничной торговли:

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 (интеллект) происходит постоянное перетягивание каната.
5. Нам нужна помощь, чтобы понять, что мы видим.

В следующих главах мы увидим, как эти уроки могут быть воплощены на практике.

## Глава 3

# Торговый ассортимент

В главе 2 нами была рассмотрена модель, описывающая процесс принятия решений покупателями непосредственно в торговом зале. В остальной части книги, начиная с этой главы, мы сосредоточимся на практических аспектах ее применения. Я представлю вашему вниманию широкий спектр исследований в области ритейл-маркетинга, проведенных на сегодняшний день, — все, что мне удалось найти.

При подготовке материала для этой книги я поставил перед собой задачу создать как можно более полную картину исследовательских усилий на данном фронте. Я не отбирал целенаправленно только тот материал, который соответствовал бы моим идеям. Иногда такой подход приводил к любопытной ситуации. В некоторых случаях я находил исследования, которые показывали противоречивые результаты, но не давали однозначного ответа. Тогда я приводил обе совокупности результатов и оставлял проблему нерешенной.

Мы начнем наш обзор с обсуждения торгового ассортимента. Существующий на настоящий момент массив исследований по данной теме настолько велик, что я посвящу их обсуждению четыре главы. В центре внимания при этом будут находиться эмпирические исследования.

## Ассортимент как инструмент конкуренции

Ассортимент часто рассматривается как один из наиболее важных инструментов конкурентной борьбы, имеющихся в распоряжении магазина. Исследования с использованием видеокамер, регистрирующих движения глаз покупателей, показали, что 80% зрительных впечатлений создается упаковкой (Х. Соренсен, 2008; Х. Соренсен, 2009). Когда потребителей просят ранжировать различные конкурентные факторы по степени важности с точки зрения выбора магазина, торговый ассортимент обычно оказывается на третьем месте. Первые два, как правило, занимают местоположение и цены. Разумеется, трудно говорить

о том, какой из перечисленных факторов важнее других. Чем больше конкурирующие торговые точки похожи между собой по одним параметрам, тем важнее становятся другие. Например, решающее значение для выбора одного из двух дисконтных магазинов могут иметь различия в ассортименте. С другой стороны, когда покупатель сравнивает обычный и дисконтный магазины, важную роль может играть цена, местоположение и качество обслуживания.

Во введении ко второй части книги (включающей главы с 3 по 6) приводятся данные о традиционных исследованиях в сфере розничной торговли. Некоторые из тех, что были рассмотрены нами в начале второй главы, датируются 1970-ми годами и даже раньше. Постепенно мы будем продвигаться по временной шкале, и глава 4 охватит, по большей части, исследования, проведенные в 1990-х годах. Соответственно, главы 5 и 6 будут содержать информацию, датирующуюся последним десятилетием. В главе 6 вы найдете эмпирические исследования в области управления товарными категориями. Эта практическая дисциплина появилась совсем недавно, и ее суть заключается в разработке новых подходов к группировке товаров в магазинах для повышения управляемости и операционной эффективности.

## Три задачи торгового ассортимента

При обсуждении торгового ассортимента принято исходить из того, что потребители хорошо осведомлены обо всех предлагаемых в магазине товарах. Крайне редко предметом изучения становятся то, что происходит в промежутке между появлением продукта на полке и его осознанным восприятием покупателями. Однако те из нас, кто работают в сфере розничной торговли, на собственном опыте знают, как, например, различные выкладки или количество фейсингов могут влиять на продажи. После некоторого размышления становится очевидным, что если от расположения товара зависит, хорошо или плохо он продается, то решения, принимаемые покупателями в торговом зале, не являются в полной мере рациональными. Глядя на ситуацию с психологической точки зрения, можно утверждать, что ассортимент должен выполнять три задачи, а именно:

1. Служить средством напоминания.
2. Оказывать влияние.
3. Стимулировать покупки.

Первое означает: ассортимент должен быть представлен таким образом, чтобы люди покидали магазин, купив, по крайней мере, все, что

планировали. Также форма презентации имеющихся товаров должна напоминать потребителям о тех продуктах, которые они обычно покупают, даже если не планируют приобретать их в этот раз. Размещая ассортимент тем или иным образом, ритейлер может оказывать влияние на посетителей (второй пункт), склоняя их к выбору определенной торговой марки. Например, той, которая приносит продавцу наибольшую прибыль или лучше соответствует имиджу магазина. Стимулирование (третий пункт) означает презентацию ассортимента таким образом, чтобы подтолкнуть покупателей к приобретению взаимодополняющих товаров (например, сыра к хлебу) или чего-то совершенно нового (например, шоколада).

## Инструментарий мерчандайзинга

Под мерчандайзингом обычно понимается централизованное управление размещением ассортимента в торговом зале, т. е. выкладкой товаров (Г. Леа-Гринвуд, 1998). Исследователи Минг-Хсиен Янг и Вен-Чер Чень (1999) выделяют пять инструментов мерчандайзинга, которые влияют на объем продаж и рентабельность магазина:

- Место размещения и площадь выкладки отдельных товаров внутри продуктовой линейки (глава 3).
- Место размещения и площадь выкладки продуктовой линейки (главы 3, 4, 5, 6 и 8).
- Расположение полок/планировка торгового зала (главы 3, 4 и 8).
- Специальные выкладки (глава 4).
- Рекламные материалы (главы 4 и 8).

В блоке глав, посвященных ассортименту (главы 3–6), я буду частично придерживаться этой структуры при описании эмпирических исследований в соответствующей области.

В этой главе я в основном сосредоточусь на исследованиях, связанных с размещением ассортимента на традиционных для розничной торговли полочных стеллажах. В главе 4 будут рассмотрены специальные выкладки, т. е. выкладки на торцевой секции и в других местах. Глава 5 посвящена проблемам восприятия ассортимента покупателями. Наконец, в главе 6 мы рассмотрим исследования, касающиеся нового подхода к управлению ассортиментом — управления товарными категориями. Дополнительную информацию по теме мерчандайзинга можно найти в Приложении С.

Прежде чем приступить к обещанному обзору, я хотел бы прояснить один важный термин — эластичность площади выкладки или просто эластичность выкладки (*space elasticity*). Пожалуйста, обратите

внимание на то, что описанные ниже модели и расчеты являются упрощенными по сравнению с реальностью. Многие из приведенных далее эмпирических исследований проливают свет на их недостатки. Между тем, упрощенные модели будут нами рассматриваться, потому что, несмотря ни на что, они работают и служат хорошей отправной точкой для дальнейшего обсуждения.

### **Эластичность выкладки**

Большая часть исследований, касающихся влияния выкладки на продажи, описывает один важный феномен, который можно назвать эластичностью выкладки. Он показывает, как изменение площади выкладки товара отражается на объеме его продаж, и рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{Эластичность выкладки} = \frac{\text{Процентное изменение объема продаж}}{\text{Процентное изменение площади выкладки}}$$

Например, если площадь выкладки товара увеличивается на 50%, с двух до трех фэйсингов, и это повышает продажи на 10%, то, подставляя данные значения в формулу, получаем, что показатель эластичности равен 0,2 или 20%:

$$0,1/0,5 = 0,2.$$

Для многих товаров кривая зависимости между площадью выкладки и продажами имеет S-образную форму, т. е. показатель эластичности выкладки меняется в зависимости от размера выделенного полочного пространства. Это значит, что существует некая минимальная площадь выкладки, необходимая для того, чтобы товар был замечен покупателями. Дальнейшее увеличение площади ведет к резкому росту продаж, однако, когда она достигает некоего порогового значения (обычно 20 × 30 см); (К. Дрез и др., 1994), показатель эластичности фактически перестает расти. Это, в свою очередь, означает, что для каждого товара можно вычислить оптимальный размер выкладки, который будет зависеть от формата магазина, расположения полок, ширины и длины проходов между стеллажами и т. д.

## **Зависимость между количеством фэйсингов и объемом продаж**

Еще до того как были предприняты систематические попытки измерить влияние различных инструментов ритейл-маркетинга на продажи, в сфере розничной торговли уже накопилось большое количество

гипотез и эмпирических правил касательно того, каких эффектов можно достичь с помощью тех или иных приемов. Например, считалось, что количество фейсингов товара влияет на его продажи.

Получившие распространение в начале 1960-х годов статистические исследования подвергли проверке такого рода «торговые истины». Однако многие из них так и остались неизученными.

Помимо общего правила, что количество фейсингов влияет на продажи, в ранних работах подвергаются сомнению и другие, более конкретные эмпирические правила. Например, правило о том, что разные товары в разной степени чувствительны к увеличению площади выкладки, т. е. для одних товаров характерен более высокий показатель эластичности выкладки, чем для других.

В этой главе собраны сведения о широком спектре эмпирических исследований, проведенных с целью проверки подобных торговых истин. Поскольку одной из задач, которую я ставил перед собой как автор, было обратить внимание читателей на существование огромного массива исследований в области ритейл-маркетинга, представляющих интерес для маркетологов и ритейлеров, я постарался привести как можно более полный их обзор для демонстрации, в каких случаях и при каких условиях применимы конкретные правила.

## Первый этап: ранние эксперименты

Начнем мы с самых ранних исследований, касающихся размещения товаров в торговом зале. Они составляют основу для более современных исследований, а результаты некоторых из них сохраняют актуальность и по сей день.

**Разные товары обладают разной чувствительностью к площади выкладки**  
Кит Кокс из Хьюстонского университета одним из первых попытался подвести теоретическую базу под тот факт, что разные товары в разной степени чувствительны к размеру площади, выделяемой им на полке. Как уже говорилось, в розничной торговле давно существовало эмпирическое правило о прямой зависимости между количеством фейсингов и продажами. В своей первой работе К. Кокс поставил целью разработать типологию и выделить виды товаров с наибольшим показателем эластичности выкладки.

Вероятно, эту идею он позаимствовал у Уильяма Брауна и Уильяма Такера. Эти ученые предложили модель, выделяющую три типа товаров в зависимости от эластичности выкладки, правда, она так и не была подвергнута ими эмпирической проверке. Вот их типология товаров:

1. «Нечувствительные» товары, такие как соль, специи и прочие продукты неэластичного спроса.
2. «Товары повседневного спроса». Например, продукты для завтрака или кетчуп. Считалось, что товары данного типа высокочувствительны к площади выкладки, когда она минимальна, но довольно быстро достигают предела, после которого увеличение площади выкладки не оказывает заметного влияния на их продажи.
3. «Товары, приобретаемые от случая к случаю». Например, оливки и орехи. Большинство покупателей не ищет эти продукты целенаправленно, хотя и рассматривает возможность их приобретения. Считалось, что для этого типа товаров характерна слабая взаимосвязь между увеличением площади выкладки и ростом продаж, когда дополнительно выделяемая площадь незначительна. Но если последняя увеличивается весьма ощутимо, настолько, что покупатели просто не могут не обратить на это внимание, как правило, происходит резкий рост продаж.

Кокс (1964) был очень педантичным ученым, любившим статистический подход. В своем исследовании он использовал метод латинского квадрата, который можно рекомендовать для экспериментов в торговом зале. К. Кокс разделил количество магазинов-участников и все время проведения эксперимента на два. Таким образом, он получил две группы торговых точек (группу А и группу Б) и два последовательных временных отрезка (период 1 и период 2). В первой части эксперимента (период 1) он изменил выкладку товаров в каждой из двух групп магазинов, используя две разные схемы. По истечению первого периода (первой половины эксперимента) он поменял схемы выкладки так, что магазины группы А во второй части эксперимента выглядели, как магазины группы Б в первой части, и наоборот. Это снижало риск влияния специфических факторов, присущих отдельным торговым точкам, а также фактора времени.

Для тех, кто хочет попытаться воспроизвести подобный эксперимент и имеет в своем распоряжении несколько магазинов, я бы порекомендовал выделить часть из них в контрольную группу. Она будет служить базой для сравнительного анализа результатов (см., например, С. Хох и др., 1994).

К. Кокс протестировал четыре различные продуктовые линейки, одна из которых относилась к категории продуктов неэластичного спроса (т. е. «нечувствительных» товаров, в соответствии с вышеописанной классификацией), а три остальные — к категории «товаров, приобретаемых от случая к случаю». В качестве продукта первого типа им была выбрана сода, традиционный ингредиент выпечки, представителями третьего типа стали сливки для кофе, ароматизаторы, а также овсяная каша быстрого приготовления.

Результаты исследования не совпали с ожиданиями ученого. Только один из четырех продуктов оказался чувствителен к изменению количества фейсингов — овсяная каша. Одним из выводов, сделанных Коксом, было то, что разные товары, вероятно, обладают разной степенью чувствительности к манипуляциям с полочным пространством.

### Роль торговой марки

Шесть лет спустя К. Кокс (1970) провел еще одно аналогичное исследование. На этот раз им было охвачено шесть продовольственных магазинов в Хьюстоне. Он продолжил тестировать гипотезу о том, что товары первого и третьего типов обладают разной чувствительностью к площади выкладки. Плюс к этому он решил проверить, существует ли разница между товарами, приобретаемыми от случая к случаю, популярных торговых марок и их аналогами от менее известных производителей. Он включил в исследование четыре товара: два первого типа (соль) и два третьего (сливки для кофе) известной и неизвестной торговых марок.

Как и в предыдущем исследовании, он обнаружил, что товар первого типа (соль) не был чувствителен к величине полочного пространства — вне зависимости от известности или неизвестности торговой марки. Предпринятые К. Коксом манипуляции были довольно масштабными: под изучаемый бренд выделялось от трети до двух третей всего отведенного под данную товарную категорию пространства (например, продукт получал 8, 12 или 16 фейсингов). Эксперимент продолжался неделю, и объемы продаж отслеживались на ежедневной основе.

Результаты этого исследования подтвердили его гипотезу о том, что товары третьего типа популярных брендов обладают более высоким показателем эластичности выкладки. Так, продажи сливок для кофе известной марки (Coffeemate) увеличились на 21% при удвоении количества фейсингов (т. е. показатель эластичности составил 0,21). В то

Таблица 3.1. Результаты исследования К. Кокса, опубликованного в *Journal of Marketing Research* в 1970 году. Жирным шрифтом выделен товар (Coffeemate) с наибольшей чувствительностью к площади выкладки

	Доля полочного пространства, отведенного под товарную категорию		
	1/3	1/2	2/3
<b>Coffeemate</b> (сливки для кофе)	366	409	442
Creemora (сливки для кофе)	155	158	146
Morton (соль)	672	639	675
Food Club (соль)	249	286	283

время как такое же изменение выкладки никак не сказалось на продажах сливок для кофе неизвестного производителя. Другими словами, чувствительными к площади выкладки являются только товары третьего типа известных торговых марок.

### Уроки эксперимента Кита Кокса

Проблема, с которой К. Кокс столкнулся в первом исследовании, состояла в том, что только один из четырех товаров показал чувствительность к площади выкладки. Однако впоследствии ученый устранил ранее сделанную ошибку в суждении путем включения еще одного условия. Если в первом исследовании К. Кокс не сумел найти главный фактор, который характеризовал бы все товары третьего типа с высокой эластичностью выкладки, то уже во втором он выяснил, что таким фактором является известность торговой марки.

### Неэластичные продуктовые линейки

В 1969 году Джеффри Котцан и Роберт Эвансон также исследовали взаимосвязи между количеством фейсингов и продажами. Их целью было получение статистически значимых результатов. Площадкой для экспериментов стали восемь американских аптек, где ученые на протяжении нескольких недель по определенной схеме варьировали коли-

Таблица 3.2. Исследование Д. Котцана и Р. Эвансона (1969) показало различную чувствительность разных продуктов к площади выкладки

Зубная паста марки Crest				
Кол-во фейсингов	1	2	3	
Продажи	219	291	294	
Лекарство от геморроя				
Кол-во фейсингов	1	2	3	
Продажи	183	193	189	
Комплект перевязочных материалов				
Кол-во фейсингов	1	2	3	4
Продажи	28	38	40	59
Ополаскиватель для рта				
Кол-во фейсингов	1	2	3	4
Продажи	27	34	63	39

чество фейсингов четырех тестируемых продуктов. В конечном итоге, в каждой аптеке каждая из возможных комбинаций выкладок была использована, по крайней мере, дважды.

Исследование Д. Котцана и Р. Эвансона показало, что для трех из четырех протестированных продуктов существует взаимосвязь между увеличением количества фейсингов и ростом продаж. Такую закономерность продемонстрировали зубная паста марки Crest, комплект перевязочных материалов и ополаскиватель для рта одной из торговых марок. Товаром, не показавшим чувствительности к площади выкладки, было лекарство от геморроя, которое, в отличие от остальных объектов исследования, нельзя отнести к товарам импульсного спроса.

Принимая во внимание тщательно продуманную схему эксперимента, такой эффект трудно объяснить чем-то кроме существования взаимосвязи между количеством фейсингов и продажами.

Результаты этого исследования, равно как и исследования К. Кокса, подтверждают тот факт, что не все продуктовые линейки и торговые марки являются в равной степени чувствительными к площади выкладки.

В то же время стоит отметить, что первоначальное количество фейсингов в эксперименте Д. Котцана и Р. Эвансона было очень небольшим. Положительный эффект от их увеличения вполне мог быть вызван этим фактом, а не высокой чувствительностью к площади выкладки протестированных товаров.

### **Лидеры продаж более эластичны**

В том же 1970-м году, когда К. Кокс провел свое второе исследование, два других американских ученых Рональд Фрэнк и Уильям Масси поставили перед собой задачу определить, какое влияние оказывает на продажи увеличение и уменьшение количества фейсингов. Кроме того, они захотели узнать, насколько важна высота расположения товара, какую роль играет упаковка, а также имеются ли значительные различия между магазинами или же может существовать некое универсальное решение по организации полочного пространства.

Р. Фрэнк и У. Масси выбрали продуктовую линейку, которая покупается примерно раз в две недели (какую именно, указано не было), а также метод исследования, альтернативный тем, что были описаны выше. Они не проводили эксперимент, а просто собрали данные по 30 магазинам за период чуть больше года. Подобное изучение изменений, происходящих в размещении товаров и продажах, называется исследованием «естественных вариаций». Этот метод походит, главным образом, в том случае, когда вы хотите узнать, какие различия реально существуют и что может производить такой эффект. Р. Фрэнк и У. Масси разделили все магазины, находящиеся в одном из крупных городов США, на две группы в зависимости от объема продаж исследуемой

продуктовой линейки. Данные собирались на еженедельной основе, при этом недели, когда соответствующие товары продавались по специальному предложению, были исключены из расчетов.

Результаты этого исследования дают достаточно сложную картину того, какие факторы могут влиять на эластичность выкладки, однако в некоторых отношениях они указывают в том же направлении, что и эксперимент К. Кокса.

Прежде всего, Р. Фрэнк и У. Масси установили, что существует разница между самими торговыми точками. В магазинах с изначально большим объемом продаж тестируемых товаров показатель эластичности выкладки был выше. При увеличении количества фейсингов исследуемого продукта на одну единицу его продажи там увеличивались на 60%, тогда как в магазинах с изначально меньшим объемом продаж — всего на 3%.

Возможно, выводы, сделанные Р. Фрэнком и У. Масси, раскрывают нам подлинную картину того, как работает феномен эластичности выкладки. В отличие от других исследований, приведенных далее в этой и следующих главах, которые говорят нам о том, что количество фейсингов на полке может играть роль своего рода рекламы, а иногда даже вести к изменению потребительского поведения, исследование этих ученых проливает свет на инертность, характерную для покупательского процесса (т. е. на приверженность людей привычным моделям поведения). Другими словами, главный урок для ритейлеров может звучать так: нужно стремиться продать больше того, что уже хорошо продается, а не пытаться изменить поведение своих покупателей.

Таблица 3.3. Исследование Р. Фрэнка и У. Масси (1970) показало, что за счет увеличения количества фейсингов можно стимулировать существующее покупательское поведение, но не инициировать новое. Показатель эластичности выкладки был выше в тех магазинах, где объемы продаж исследуемой продуктовой линейки изначально были больше

	Количество фейсингов					
	5	6	7	8	9	10
Магазины с большим объемом продаж	100	183	222	183	395	428
Магазины с меньшим объемом продаж	100	116	115	125	115	128

### Зависимость эластичности выкладки от уровня расположения товара

Хорошо продаваемые товары демонстрируют большую эластичность выкладки и в экспериментах с уровнем их расположения. Причем «вертикальная» эластичность выкладки в большей степени ощутима в мага-

знах с изначально высоким объемом продаж тестируемого продукта. Здесь действует следующее правило: для упаковок среднего размера предпочтительнее расположение на более высоком уровне, чем на более низком. Этот феномен мы обсудим немного позже, когда будет анализировать исследование К. Дреза, С. Хоха и М. Пурк (1994), которые также изучали, как высота расположения товаров влияет на их продажи. Они провели серьезную работу в данном направлении, поэтому сейчас я ограничусь лишь общими сведениями. Как видно из *таблицы 3.4*, эластичность выкладки выше «на уровне глаз покупателя».

*Таблица 3.4.* Исследование Р. Фрэнка и У. Масси также измерило эффект манипуляций с количеством фейсингов на разных уровнях полок. Наилучший результат был достигнут в магазинах с изначально высоким объемом продаж данного товара при увеличении количества фейсингов на наиболее удобной для покупателей высоте

	Продажи
4-я полка от пола	160
3-я полка от пола	150
2-я полка от пола	80

Понятие «уровень глаз покупателей» заслуживает отдельного разъяснения. Мы будем подразумевать под ним ту полку, на которую естественным образом направлен взгляд человека. Это чуть ниже реального «уровня глаз» (на 15 градусов вниз от горизонтали), что примерно соответствует расстоянию в 130–135 см от пола для мужчин и 118–123 см — для женщин (*П. Макголдрик, 2002*). Разумеется, эта высота может варьироваться в зависимости, например, от таких условий, как освещенность и количество людей вокруг. Особенности нашего зрения таковы, что мы видим лучше всего (с наибольшей резкостью) в пределах 5° от точки фокусировки взгляда, что соответствует фокусной области диаметром 5 см на расстоянии примерно 60 см (*Л. Фришман, 2005*). Это означает следующее: покупателю, для того чтобы увидеть товар, расположенный более чем в 5 см от места фокусировки его взгляда, придется повернуть голову.

Вы можете проверить это, вытянув вперед обе руки и попытавшись сфокусировать взгляд на десяти пальцах сразу. Вам станет очевидно, что это невозможно. Скорее всего, вы не сможете охватить взглядом обе руки одновременно, и ваши глаза будут прыгать из стороны в сторону, чтобы увидеть мизинцы. Мы привыкли поворачивать голову в сторону и смотреть вниз, но необходимость поднять голову вверх, кажется, вызывает некоторое сопротивление. Товары, расположенные слишком высоко, почти всегда проигрывают от этого. Покупатели их попросту не видят.

Прежде чем продолжить знакомство с выводами, сделанными Р. Фрэнком и У. Масси, я хотел бы упомянуть еще об одном исследовании, показавшем аналогичные результаты в отношении вертикального расположения. В работе, опубликованной в американском отраслевом журнале *Progressive Grocer* (сентябрь 1963 г. — март 1964 г.), сообщалось, что наибольший положительный эффект достигается при увеличении количества фейсингов на полках, находящихся на уровне глаз покупателей. Для полок, расположенных на уровне талии, можно достичь 74% от максимального эффекта, а на уровне пола — всего 57%.

### Размер упаковки играет роль

Наконец, результаты исследования Р. Фрэнка и У. Масси показывают, что еще одним важным фактором наряду с высотой расположения и количеством фейсингов является размер упаковки. Они анализируют мелкие и средние упаковки (по неизвестным причинам ими не рассматриваются крупные размеры) и приходят к выводу, что упаковки средней величины более чувствительны к площади выкладки, т. е. к количеству фейсингов. Что касается маленьких упаковок, то в 15 магазинах с наибольшим объемом продаж данного товара вышеуказанный эффект практически не проявился.

### Дополнительные замечания

Следует отметить, что результаты экспериментов с вертикальным расположением товаров, далеко не столь однозначны. Например, было установлено, что для упаковок малого размера самой эффективной является нижняя полка — вывод, который трудно интерпретировать на основе описанной выше теории. Далее я представлю ряд дополнительных факторов, позволяющих объяснить такой результат. Пока же, чтобы не забегать вперед, мы бросим на них лишь беглый взгляд. Во-первых, этот феномен может объясняться тем, что покупатели, желающие приобрести упаковку меньшего размера, автоматически ищут ее на периферии той области, где, по их мнению, расположены более востребованных форматы (см. в след. главе: А. Моралес и др., 2005). В пользу данного предположения говорит также тот факт, что оно оказывается справедливым и для магазинов с невысоким уровнем продаж исследуемого товара. Во-вторых, большая по площади выкладка (упаковок малого размера на нижней полке) может посылать сигнал о том, что данное предложение является выгодной покупкой, правда при условии, что в процессе поиска потребитель вообще обратил внимание на нижнюю полку (см. в след. главе: О. Бьюкенен и др., 1999). В проведенном мной исследовании я получил аналогичный результат: люди предполагают, что на нижних полках размещаются более дешевые товары. Таким образом, очевидно, что вертикальное расположение

товара влияет на наше восприятие ассортимента. Однако следует заметить, что этот фактор не учитывается в компьютерных программах по построению планограмм. Маркетологу следует обратить внимание на этот момент.

### **Продается только то, что продается**

Объяснение феномена влияния размера упаковки требует, скорее, теоретических рассуждений. Поистине важный вклад исследования Р. Фрэнка и У. Масси состоял в открытии того факта, что эластичность выкладки выше для торговых марок (а также размеров упаковок), которые уже пользуются хорошим спросом. В опубликованной в 1973 г. статье Рональд Керхан приводит отчет еще об одном отраслевом исследовании, давшем аналогичный результат. Другими словами, при увеличении площади выкладки рост продаж достигается, главным образом, не за счет того, что новые покупатели обращают внимание на товар и покупают его.

Этот вывод будет дополнительно обоснован далее, при обсуждении исследования специальных выкладок, проведенного М. Шевалье (1975а, 1975b). Оно может представлять собой особый интерес для ритейлеров, поскольку подрывает общепринятую торговую истину, гласящую, что увеличение количества фейсингов и специальные выкладки наиболее эффективны для новых продуктов. Действительно, эти действия могут стимулировать продажи новинок, но показатель эластичности у них все равно будет ниже, чем у уже известных торговых марок. Третье исследование, показавшее похожие результаты, провели Ганс Паули и Раймонд Хёкер, о нем сообщается в статье Р. Керхана (1972). Г. Паули и Р. Хёкер установили, что продуктовая линейка с относительно большим числом известных торговых марок (фруктовые консервы) имеет более высокий показатель эластичности выкладки. Таким образом, увеличение количества фейсингов в определенной степени играет роль рекламы для уже популярных брендов.

### **Второй этап: замедление хода**

К началу 1970-х годов было проведено большое число отраслевых и мелкомасштабных академических исследований, которые подвергли проверке различные эмпирические правила. Полученные результаты, в основном, подтвердили справедливость последних при условии, что маркетологи принимали в расчет те обстоятельства, при которых они были применимы. В 1971 г. Рональд Керхан защитил докторскую диссертацию в Гарвардском университете, в которой, помимо прочего, обсуждал взаимосвязь между полочным пространством и продажами.

Впоследствии он опубликовал ряд статей на основе сделанных в диссертации открытий (Р. Керхан, 1972, 1973, 1974b).

Подход Р. Керхана (1972) немного отличался от подхода предыдущих исследователей, поскольку он искал только главные эффекты, т. е. прямые причинно-следственные связи между количеством фейсингов и продажами. Выбор такого объекта для изучения был сделан им, несмотря на то что предыдущие эксперименты показали необходимость дополнительных условий (как, например, известность торговой марки или расположение товара на уровне глаз) для объяснения наблюдаемого феномена. Целью Р. Керхана было установить все причины, которые могут приводить к эластичности выкладки. Что отличало его от Д. Котцана и Р. Эвансона (1969), которые просто пытались определить, существует ли эластичность в конкретных случаях.

Р. Керхан выделил большое количество переменных, которые, по его мнению, могли объяснить вариативность в эластичности выкладки:

- размер упаковки;
- цена товара;
- тип торговой марки: торговая марка поставщика или собственная торговая марка ритейлера (*private label*);
- рыночная доля;
- доля в общем объеме продаж;
- емкость полочного пространства;
- количество вариантов в продуктовой линейке;
- наличие товаров-заменителей;
- частота покупки;
- чувствительность к импульсному спросу (для готовых продуктов и полуфабрикатов);
- непосредственное/отложенное использование;
- категория товара: основной или любой другой.

Чтобы протестировать все эти переменные, потребовалось большое количество магазинов, в общей сложности 28, а также 493 различных продуктовой линейки. Для оценки использовались только данные о продажах; другие способы сбора информации, например опросы покупателей, не применялись.

Результаты исследования разочаровали тех, кто надеялся обнаружить главные эффекты. Оказалось, что все предложенные Р. Керханом факторы объясняют только около одного процента вариативности в эластичности выкладки. Единственными переменными, которые статистически значимым образом влияли на данный показатель (на основе сравнения средних значений после группировки торговых марок

в соответствии с высокой/низкой эластичностью), были чувствительность к импульсному спросу и тип торговой марки — *private label* или нет. Было установлено, что собственные торговые марки и товары импульсного спроса обладают большей чувствительностью к площади выкладки.

Проведенные Р. Керханом измерения показали, что некоторые другие факторы также могут влиять на эластичность выкладки, однако эти результаты не были статистически значимыми. Возможно, ему следовало протестировать свои гипотезы путем включения нескольких дополнительных условий и контролирующих переменных. Например, большинство исследований эластичности выкладки обнаруживают значительные различия между магазинами, а эксперименты с ценами способны сводить на нет те эффекты, которые могли бы проявиться. Р. Керхан предпринял масштабную попытку проигнорировать все эти условия и выделить главные эффекты, которые были бы достаточно сильными для того, чтобы проявляться посредством перечисленных переменных. Я считаю, что именно особенностью подхода можно объяснить отсутствие каких-либо значимых выводов в диссертации Р. Керхана.

### **Средняя эластичность выкладки отражает потенциал прибыли от мерчандайзинга**

Тем не менее диссертация Р. Керхана пополнила базу знаний о розничной торговле двумя важными фактами.

Во-первых, этот исчерпывающий анализ показал, что эластичность выкладки в среднем составляет 20% (эта величина совпадает с результатами предыдущих исследований, однако Р. Керхан не смог дать объяснения существующей вариативности этого показателя). Таким образом, Р. Керхан одним из первых сформулировал новое эмпирическое правило о 20-процентной эластичности выкладки, хотя, разумеется, оно было обнаружено и другими независимыми исследователями. Поскольку в эксперименте потребовалось реорганизовать 40% полочного пространства (на основе программы COSMOS, предшественника Spacemap), Р. Керхан утверждал, что в среднем магазин может рассчитывать на увеличение продаж примерно на 8% ( $0,2 \times 0,4 = 0,08$ ), если воспользуется предложенной им логикой размещения товаров.

Во-вторых, Р. Керхан первым показал, что многие товары вообще не чувствительны к площади выкладки. Примерно у 40% охваченных исследованием продуктовых линеек эластичность выкладки была ниже 0,05.

### **Полный разгром**

В 1977 году известный исследователь из Великобритании Питер Дойл в соавторстве с другим британским ученым Зеки Гиденгилом написал

статью, где подверг критике исследования феномена эластичности выкладки. Причина, по которой я упоминаю их сочинение здесь, хоть оно и не является исследовательским, состоит в том, что многие ученые ссылаются на него в своих работах.

Эти двое британцев выдвинули сильные аргументы и не оставили камня на камне от экспериментов в торговых залах, осуществленных к тому моменту. Кроме того, статья была опубликована в самом авторитетном отраслевом издании *Journal of Retailing*. Ученые высказали мнение, что проведенные исследования (мы их рассмотрели ранее в этой главе) не дали никаких ценных знаний, что их результаты были противоречивыми и, кроме того, они не соответствовали стандартам, предъявляемым к таким экспериментам.

Я придерживаюсь более оптимистичной точки зрения, чем П. Дойл, несмотря на то что он обладает большим, чем я, опытом в этой области. Причина в том, что у меня есть возможность сравнить эти ранние эксперименты со всем последующим массивом исследований и, таким образом, интерпретировать их результаты в другом свете. Во времена П. Дойла и З. Гиденгила психология восприятия занимала крайне мало места в ритейл-маркетинге. Поэтому, хотя маститые ученые и поставили под сомнение сделанные на тот момент открытия, я могу утверждать, что результаты вышеприведенных исследований позволяют нам сделать множество важных выводов о феномене эластичности выкладки.

### Третий этап: время масштабных экспериментов

После столкновения с определенными трудностями, которые поставили под сомнение саму возможность сформулировать какую-либо теорию относительно эластичности выкладки, исследователи переключились на более масштабные эксперименты. Распространению последних способствовал тот факт, что магазины начали собирать сканерные данные, а это существенно облегчало задачу для ученых, которые хотели измерить влияние различных факторов на продажи. В этой части книги будут рассмотрены два эксперимента, сосредоточенных конкретно на оценке эффективности размещения товаров. Один из них был проведен уже известным нам Рональдом Керханом в 1974 году и немного опередил свое время. Другой, с которого я начну, можно назвать роллсройсом среди всех ритейл-исследований. Он был проведен К. Дрезом, С. Хохом и М. Пурк в 1994 году и относится к того рода работам, на которые ссылается (или должен ссылаться) каждый исследователь в области ритейл-маркетинга.

Тем из вас, кто находит тему эластичности выкладки интересной, пользуясь моментом, хочу сказать, что далее в этой книге вашему

вниманию будет представлен целый ряд исследований в данной области. Там эластичность выкладки будет сопоставлена, например, с эффектом от снижения цен или промоакций (например, см. Д. Уилкинсон и др., 1981, в главе 11).

### Эксперимент № 1: исследование, которое хотел провести каждый?

После нескольких десятилетий исследований в области эластичности выкладки большинство ученых сошлись во мнении, что средний коэффициент эластичности равен 0,2, при этом разные типы товаров и разные торговые марки внутри одной продуктовой линейки имеют разную эластичность. Тем не менее эта тема оставалась недостаточно изученной, и на практике маркетологи продолжали опираться больше на эмпирические правила (которые к тому же варьировались от ритейлера к ритейлеру), чем на проверенные ноу-хау. Основными существовавшими на тот момент проблемами были: во-первых, отсутствие надлежащей модели классификации ассортимента, которая говорила бы продавцу, какие товары более чувствительны к площади выкладки и, следовательно, требуют больше полочного пространства, чем другие (на практике это обычно решается с помощью планограмм); во-вторых, недостаток знаний о том, как должны быть расположены продуктовые линейки друг относительно друга, — т. е. о принципах организации торгового пространства; в-третьих, очень мало было известно о том, каких финансовых последствий следует ожидать от использования различных инструментов ритейл-маркетинга; в-четвертых, не существовало однозначного ответа на вопрос, должны ли планограммы быть уникальными для каждого магазина или же можно разработать универсальные решения.

Чтобы попытаться решить эти проблемы, трое ученых из Чикагского университета Ксавье Дрез, Стивен Хох и Мэри Пурк объединили силы с сетью супермаркетов Dominick's Finer Foods. Результаты экспериментов были опубликованы в *Journal of Retailing* в 1994 году.

Исследователи обозначили несколько ключевых направлений для изучения: 1) следует ли магазинам, обслуживающим разные покупательские сегменты, использовать разные планограммы; 2) какого эффекта может ожидать ритейлер от изменения расположения продуктовых линеек в торговом зале, если реорганизация: (а) основана на принципе двухтоварных выкладок, (б) нацелена на облегчение процесса выбора для покупателей; 3) какого результата может ожидать ритейлер от изменения количества фейсингов; и 4) какое вертикальное и горизонтальное расположение на полке является оптимальным с точки зрения продаж.

### Планограммы, ориентированные на разные покупательские сегменты

Опираясь на геодемографические данные (размер домохозяйства, количество работающих членов семьи, возраст младших детей и т. д.), исследователи разделили потребителей на четыре группы: жители центральной части города; синие воротнички (рабочие), работающие в городе; жители пригородов старшего возраста со стабильной работой и семьями; более молодые жители пригородов. Затем они собрали данные по объемам продаж каждого вида товара в различных магазинах. Значимые различия в потребительском поведении были обнаружены только между жителями центра города и жителями пригородов, в результате четыре сегмента были объединены в две группы. Так, одним из товаров, на которых удалось проследить разные модели потребления, оказалось средство для мытья посуды. В пригороде его предпочитали приобретать в виде порошка, а в городе в виде жидкости.

На следующем этапе магазины, также разделенные на две группы, (обслуживающие в основном жителей города или пригородов), были реорганизованы в соответствии с планограммами, разработанными при помощи программ Spacemap или Apollo (в зависимости от того, какая из них использовалась магазином раньше) с учетом специфики продаж. Реорганизации подверглось не все торговое пространство, а только некоторые отделы. В результате были изменены количество фейсингов, высота полок и в некоторых случаях — размещение торговых марок, а также убраны плохо продающиеся товары. При этом общая площадь выкладки для всех продуктовых линеек осталась прежней. Исследователи подсчитали, что разница между городскими и пригородными магазинами составила 25%. Эта цифра означала процентную разницу между такими показателями, как количество фейсингов в расчете на артикул, деленное на общее количество фейсингов в данной категории.

Результаты внедренных изменений оценивались в течение 16 недель. А первые замеры ученые провели спустя месяц после реорганизации, чтобы исключить влияние эффекта новизны.

По окончании периода измерений результаты по 30 реорганизованным магазинам были сопоставлены со статистикой по такому же числу торговых точек со сходными характеристиками из контрольной группы. Всего изучению подверглось восемь отделов, и, как видно из *таблицы 3.5*, среднее изменение объема продаж составило +3,9%. Чтобы получить представление о результатах адаптации планограмм под различные группы покупателей, нужно сопоставить вторую и третью колонку в *таблице 3.5*. Несмотря на то что цифры не являются абсолютно точными, между этими колонками должна существовать определенная взаимосвязь, иначе будет трудно утверждать, что учет интересов конкретных сегментов потребителей окупает себя.

**Таблица 3.5.** Изменение объемов продаж в результате реализации планogramм, адаптированных под два геодемографических покупательских сегмента. Чем меньше значение статистической значимости в колонке, тем выше вероятность того, что разница реально существует. В таком типе исследований ученые обычно хотят получить статистическую значимость на уровне одного процента

Продуктовая линейка	Изменение объема продаж, %	Изменение количества фейсингов	Статистическая значимость
Обезболивающие	8,4	22	0,01
Соки в бутылках	4,9	28	0,01
Суповые консервы	6,3	20	0,01
Консервированные моллюски	-1,0	45	0,09
Сигареты	7,2	25	0,02
Жидкости для мытья посуды	-2,0	22	0,18
Замороженные супы	4,4	22	0,01
Охлажденные соки	2,6	19	0,01
Среднее значение	3,9	25	

Однако в целом мы не видим положительного влияния проведенных изменений на динамику продаж. Напротив, становится ясно, что достаточно серьезные различия в организации полочного пространства не привели к сколь-нибудь значительному росту покупательской активности. Таким образом данное сравнение показывает, что адаптация планogramм под различные геодемографические сегменты потребителей не приносит адекватной отдачи. В то же время нужно отметить, что ряд исследований, проведенных испанскими (*О. Гонсалес-Бенито, 2002*), бельгийскими (*К. Кампо и др., 2000*, и *А. Верхетсел, 2005*) и американскими (*Д. Гревал и др., 1999*) учеными, показал наличие положительного эффекта при геодемографической адаптации ассортимента. Кроме того, вышеописанное исследование Р. Фрэнка и У. Масси (1970) также подтвердило, что решения для конкретных магазинов должны учитывать их уникальную специфику. Таким образом, результаты экспериментов, касающихся адаптации под конкретные группы покупателей, следует интерпретировать с осторожностью и не распространять их на другие виды сегментации помимо геодемографической.

Исследователи также сообщают, что в ходе последующих экспериментов они сгруппировали на основе данных о продажах не магазины, а продуктовые линейки. Реорганизация, осуществленная на основе этих планogramм, привела к значительным улучшениям на местном уровне. Подробнее об этом будет рассказано в следующем разделе.

С другой стороны, как следует из *таблицы 3.5*, реорганизация полочного пространства возымела действие — не для всех продуктовых

линеек, но в целом. Может показаться, что увеличение продаж на 3,9% — не так уже и много; однако, принимая во внимание, что такой рост не влечет за собой никаких дополнительных расходов и может привести к устойчивому повышению товарооборота, для большинства магазинов данный результат будет весьма значительным. Эти 3,9% можно сравнить с предложением Р. Керхана увеличить товарооборот на 8% при реорганизации полочного пространства в соответствии с предлагаемыми им принципами на 40%.

### **Адаптация под условия конкретного магазина**

К. Дрез, С. Хох и М. Пурк продолжили эксперимент, предприняв еще одну попытку оптимизации полочного пространства. На этот раз они отказались от используемых магазинами программ, разработав собственную, и создали планограммы, адаптированные под конкретные условия каждой торговой точки. Анализ показал, что потенциальный рост продаж, который может быть достигнут только за счет оптимизации организации полочного пространства, составляет около 15%. Однако сами исследователи считали, что, учитывая неизменно возникающие трудности практической реализации, реалистичной целью будет достижение роста продаж в 5%.

### **Планирование торгового пространства**

Следующий эксперимент, проведенный в рамках вышеописанного широкомасштабного исследования, касался такой области, как планирование торгового пространства, и предполагал перемещение продуктовых линеек внутри магазина. На первом его этапе предпринимались попытки так комбинировать продуктовые линейки с высокой и низкой частотой покупок, чтобы привлечь внимание к последней. Для этого были выбраны пары зубная паста (высокая частота покупок) и зубные щетки (низкая частота покупок), а также стиральный порошок (высокая частота покупок) и кондиционер для белья (низкая частота покупок). В обоих случаях это были взаимодополняющие продуктовые линейки. Следовательно, такое размещение работало как двухтоварная выкладка.

### **Взаимодополняющие товары**

Эксперимент не потребовал проведения значительных перемещений. Зубная паста чаще всего размещается на уровне глаз под зубными щетками. Исследователи просто поменяли эти продуктовые линейки местами, чтобы покупатель, который ищет зубную пасту, сначала невольно, на сотую долю секунды, останавливал взгляд на зубных щетках. Кондиционер для белья был размещен между жидким средством для стирки и стиральным порошком. Таким образом, изменения оказались

незначительными, но, как видно из *таблицы 3.6*, результаты приятно удивили сотрудников магазина. Очевидно, что потребность в приобретении зубных щеток и кондиционера для белья существовала — нужно было только помочь покупателям увидеть эти товары.

**Таблица 3.6.** Влияние на продажи размещения взаимодополняющих товаров по принципу двухтоварной выкладки и размещения, призванного облегчить процесс выбора для покупателей

	Статистически значимое изменение объема продаж, %
Товары для гигиены полости рта (перемещение в соответствии с частотой покупки)	
Зубные щетки	8
Зубная паста	1
Средства для стирки (перемещение в соответствии с частотой покупки)	
Стиральный порошок	4
Кондиционер для белья	3
Другие средства	
Туалетная бумага (реорганизация выкладки по размеру упаковки)	5
Кукурузные хлопья (реорганизация выкладки на основе покупательских сегментов)	-5
Суповые консервы (реорганизация выкладки в алфавитном порядке)	-6

### Упростить задачу для покупателей?

Исследователи также провели несколько экспериментов, пробуя разные варианты, которые бы позволили максимально облегчить покупателям процесс принятия решений непосредственно в торговом зале. Например, они расположили туалетную бумагу не по торговым маркам, как раньше, а по размеру упаковки. Идея состояла в том, чтобы перенаправить выбор потребителей с небольшой и самой дешевой упаковки на упаковку большего размера того же бренда, тем самым, помимо прочего, стимулируя лояльность к нему. Выкладка кукурузных хлопьев тоже была изменена таким образом, чтобы облегчить процесс выбора. Если раньше хлопья располагались по торговым маркам, то теперь их выставили в соответствии с тремя потребительскими сегментами: для детей, для взрослых и для всей семьи. Что касается консервированных супов, то они были размещены в алфавитном порядке, чтобы покупателям было легче найти любимую торговую марку.

Результаты полностью соответствовали тому, что предсказывала теория (см. таблицу 3.6). Продажи туалетной бумаги выросли, так как потребители начали покупать большие по размеру и, следовательно, более дорогие упаковки (см. также исследование Д. Руссо, 1977, описанное в главах 2 и 11, которое показало аналогичные результаты для других продуктовых линейек). Что касается кукурузных хлопьев и консервированных супов, то, как было сказано в главе 2, «наши глаза не хотят видеть». Результаты этого эксперимента как нельзя лучше подтверждают этот факт. Кукурузные хлопья потеряли 5% продаж, консервированные супы 6% (см. таблицу 3.6). Если вы дадите глазу возможность что-то не видеть, он с готовностью на это согласится. Наш орган зрения всегда начинает с того, что отбрасывает как можно большее число альтернатив. Если же ему «приходится» видеть множество разных кукурузных хлопьев или консервированных супов, у нас активизируется желание купить как можно больше разных видов этой продукции.

Речь идет не об обмане людей, а о том, что наш мозг ориентирован на следование привычным паттернам поведения, и, если ритейлер хочет помочь покупателю увидеть что-то новое или подтолкнуть к приобретению, он должен знать об этих особенностях нашего восприятия.

По истечении шести месяцев с начала эксперимента результаты остались на прежнем уровне. Исследователи провели интервью с покупателями и выяснили, что те не заметили никаких изменений в размещении товаров. Увеличение продаж было достигнуто не за счет привлечения в магазин новых посетителей, а за счет повышения средней суммы чека.

### **Высота, ширина и площадь**

На следующем этапе К. Дрез и его коллеги протестировали эффекты от размещения товаров на различных вертикальных и горизонтальных уровнях, а также от изменения количества фейсингов. Они использовали алгоритмы, разработанные Аленом Бултесом и Филиппом Наэртом (1988), которые, к сожалению, не принимают во внимание эффект каннибализации (он будет подробно описан далее в этой главе). Планограммы были основаны на эмпирическом принципе полочное пространство/доля продаж, т. е. место, выделяемое под торговую марку, зависело от ее доли в общем объеме продаж конкретного магазина.

Исследователи собирали данные на протяжении 32 недель, где первые 16 были контрольным периодом, после чего полочное пространство подверглось реорганизации в соответствии с новыми планограммами и сбор данных продолжился. Для каждого из 30 охваченных экспериментом магазинов были разработаны свои уникальные схемы размещения товаров. Исследователи выдвинули предположение, что это дополнительно способствовало увеличению продаж. Например,

планограммы, разработанные централизованным образом, привели к увеличению продаж бутилированного сока на 2,6% (см. таблицу 3.5), тогда как схемы, созданные с учетом специфики конкретного магазина, обеспечили рост выручки на 8% (см. таблицу 3.8).

### Вертикальное расположение важнее

Сравнение результатов различных вариантов вертикального и горизонтального расположения товаров показало, что гораздо важнее найти правильное место в вертикальной плоскости, чем в горизонтальной. (Под горизонтальным расположением мы имеем в виду отклонение в правую или левую сторону от середины.) Графики, описывающие эффекты различного размещения товаров по длине полки, имеют относительно плоскую форму. Это означает, что по горизонтали нет очевидно лучших и худших мест.

В то же время в вертикальной плоскости очевидно лучшей является высота, соответствующая уровню глаз покупателя. Это справедливо для всех протестированных продуктовых линеек, за исключением охлажденных соков. Для последних лучшее место находится в холодильном шкафу. Что касается остальных товаров, то исследователи утверждают, что «лучше иметь пару фейсингов на уровне глаз, чем пять на нижней полке». Из таблицы 3.7 видно, что грамотное вертикальное расположение почти в три раза эффективнее, чем горизонтальное.

Таблица 3.7. Процентное изменение продаж продуктовой линейки в результате ее перемещения в горизонтальной и вертикальной плоскости с худшего на лучшее место

Продуктовая линейка	В горизонтальной плоскости, %	В вертикальной плоскости, %	В обеих плоскостях, %
Обезболивающие	11	19	32
Туалетная бумага	52	18	79
Соки в бутылках	27	41	79
Суповые консервы	2	28	32
Консервированные моллюски	3	54	59
Кукурузные хлопья	5	100	112
Охлажденные соки	22	69	108
В среднем	15	39	59

Как вы могли заметить в таблице 3.7, результаты по туалетной бумаге отличаются от всех прочих. Лично я со своими студентами не раз проводил небольшие эксперименты и неизменно натыкался на этот феномен. Мне кажется, здесь играет роль относительно большой размер упаковок данного товара. В большинстве других случаев стоящему

перед полкой покупателю достаточно просто повернуть голову, чтобы увидеть все альтернативы. В случае же туалетной бумаги ему нужно пройтись взад-вперед вдоль стеллажа, чтобы рассмотреть имеющиеся варианты. А поскольку большинство из нас не настроены это делать и берут первое попавшееся под руку, правильное горизонтальное расположение имеет большее значение.

### Правильное расположение важнее количества фейсингов

Сравнение между местом расположения и количеством фейсингов также позволяет сделать четкий вывод, на этот раз в пользу первого. Место расположения в три раза сильнее влияет на продажи, чем количество фейсингов (таблица 3.8), за исключением случая с суповыми консервами. Судя по всему, последние являются типичным примером продукта, который люди покупают только тогда, когда им напоминают о его существовании.

Таблица 3.8. Процентное увеличение продаж в результате изменения количества фейсингов, места расположения или обоих параметров

Продуктовая линейка	Количество фейсингов	Расположение	Оба параметра
Обезболивающие	1	6	9
Средства для гигиены полости рта	1	8	7
Соки в бутылках	1	20	25
Суповые консервы	14	10	27
Консервированные моллюски	1	12	15
Охлажденные соки	3	5	8
В среднем	3	10	15

Как видно в таблице 3.8, кроме суповых консервов, охлажденные соки также выиграли от увеличения площади выкладки. По расчетам исследователей, другие продуктовые линейки показали 98% от оптимального объема продаж при площади выкладки всего 30 × 20 см (это было в традиционных продовольственных магазинах). Что же касается охлажденных соков и консервированных супов, то они не достигли пика своих S-образных кривых, что говорит о более высокой эластичности выкладки. К сожалению, авторы не анализируют причины таких результатов. Было бы интересно соотнести данные продуктовые линейки с категориями «товаров повседневного спроса» и «товаров, приобретаемых от случая к случаю» в вышеописанной классификации К. Кокса. Высокая эластичность выкладки говорит о том, что суповые консервы и охлажденные соки, скорее всего, должны рассматриваться

как «товары, приобретаемые от случая к случаю». В главе 4 мы подробнее поговорим об этой категории.

Исследование К. Дреза, С. Хоха и М. Пурк является одним из самых цитируемых в сфере розничной торговли, в частности, когда речь идет о мерчандайзинге. Оно состоит из двух частей, каждая из которых дает нам уникальные знания: в первой тщательно тестируются эффекты различного планирования торгового пространства, во второй проводится сравнение возможных вариантов размещения товаров на полке. Далее в этой главе мы рассмотрим несколько алгоритмов для построения планограмм. Что прольет свет на один из недостатков данного исследования (игнорирование феномена перекрестной эластичности).

### **Экспериментальное исследование № 2: забытая золотая жила — фруктово-овощной отдел**

Одним из первых исследований по оценке эффективности различных инструментов ритейл-маркетинга стал эксперимент, проведенный Р. Керханом в Бостоне на базе фруктово-овощных отделов в 1974 году. Его суть заключалась в одновременном тестировании сразу нескольких промотактик. Что, во-первых, позволяло сделать вывод об относительных преимуществах различных способов ритейл-маркетинга, а во-вторых — установить, возникают ли какие-либо особые эффекты при комбинации двух и более видов промотактик, например, снижения цены и рекламы или снижения цены и специальной выкладки и др.

#### **Стратегия продвижения для фруктов и овощей**

Все охваченные исследованием товары были разделены на четыре группы: 1) твердые фрукты (лаймы, апельсины, яблоки и т. д.); 2) мягкие фрукты (бананы, ананасы, виноград и т. д.); 3) овощи для варки и жарки (баклажаны, кукуруза, картофель и т. д.); и 4) овощи для салатов (салат-латук, помидоры, сельдерей и т. д.). Для каждой группы были протестированы четыре способа продвижения, затрагивающие:

- 1) площадь выкладки (обычная против увеличенной в два раза);
- 2) цену (обычная против сниженной на 10% и больше);
- 3) рекламу (отсутствие рекламы против обычной рекламы);
- 4) расположение (обычное против специальной выкладки в наиболее выгодном месте с высокой проходимостью).

В исследовании был использован методдробного факторного эксперимента, который дает возможность не тестировать все элементы (альтернативы), используя вместо этого статистические формулы для расчета некоторых значений. Этот метод полезен, когда вы хотите сделать то же самое, что и Р. Керхан, а именно: использовать несколько

разных товаров в качестве образцов, иллюстрирующих целый класс. Например, если взять группу твердых фруктов, Р. Керхану не нужно было тестировать эффект рекламы для каждого фрукта в отдельности; вместо этого он мог использовать различные комбинации из лаймов, апельсинов и нескольких сортов яблок. Он варьировал сочетания внутри одной группы таким образом, чтобы объединять продукты с высокой и низкой частотой покупки. Например, в группе овощей для варки картофель и кукуруза относились к продуктам с высокой частотой покупки (более 200 покупок на 10 000 покупателей), а баклажаны и кабачки — к продуктам с низкой (менее 100 покупок на 10 000 покупателей).

Данные собирались в течение семи месяцев. В общей сложности 32 различных продукта из отдела овощей и фруктов были протестированы с точки зрения их чувствительности к различным инструментам ритейл-маркетинга.

### Торговая площадь

Итак, перейдем к результатам. Удвоение торговой площади произвело значительный эффект для всех четырех групп фруктов и овощей. Одним из наиболее интересных итогов эксперимента (который, в частности, редко подвергается проверке) было то, что наибольший прирост продаж вследствие увеличения торговой площади показали дорогие и сезонные продукты, традиционно не пользующиеся большим спросом. Я считаю, что этот результат следует рассматривать в свете того, что данные фрукты и овощи являются хорошо известны покупателям. Другими словами, не следует делать вывод, что более дорогие продукты в целом чувствительнее к увеличению торговой площади. Скорее, речь идет о товарах, которые покупатели хотят приобрести, но обычно оставляют без внимания из-за цены (см. также в главе 4 исследование Роберта Иста, 2003, получившего аналогичные результаты для спортивных часов).

Стоит отметить, что эластичность выкладки для фруктов и овощей, кажется, значительно выше, чем эмпирический коэффициент 0,2, выведенный Р. Керханом в предыдущих исследованиях. Как указано в таблице 3.9, среднее значение для четырех протестированных групп равно 0,45.

### Цена

Вопреки ожиданиям, ценовая эластичность оказалась значительной только в одной из четырех групп. Снижение цены привело к существенному росту продаж только мягких фруктов, однако этот результат также следует интерпретировать с определенной осторожностью, поскольку эффект от комбинации промомеханик был заметнее, чем от изменения цены (см. таблицу 3.10).

Таблица 3.9. Эффект от двукратного увеличения полочного пространства в обычном месте продаж

Характеристика товара	Твердые фрукты	Мягкие фрукты	Овощи для варки	Овощи для салатов
Главный эффект	44 <sup>a</sup>	49 <sup>a</sup>	59 <sup>a</sup>	28 <sup>a</sup>
Высокий (низкий) объем продаж	68 (20) <sup>a, b</sup>	68 (38) <sup>a</sup>	81 (37) <sup>a</sup>	42 (14) <sup>a</sup>
Высокая (низкая) цена	49 (39) <sup>a</sup>	74 (24) <sup>a, b</sup>	60 (58) <sup>a</sup>	26 (30) <sup>a</sup>
Сезонный (несезонный)	58 (30) <sup>a</sup>	56 (42) <sup>a</sup>	65 (53) <sup>a</sup>	25 (31) <sup>a</sup>

<sup>a</sup> главный эффект — указывает на существенную разницу между разными группами (например, твердыми и мягкими фруктами). Главный эффект рассчитывается на основе поперечных срезов других переменных, включенных в исследование (например, высокие и низкие цены). Все главные эффекты являются статистически значимыми;

<sup>b</sup> эффект взаимодействия — указывает на существенную разницу внутри группы (например, между товарами с высоким и низким объемами продаж в группе твердых фруктов)

Таблица 3.10. Эффект от временного снижения цены на 10% и больше. Главный эффект рассчитывается на основе поперечных срезов других переменных, включенных в исследование (например, обычной и увеличенной площади выкладки)

Характеристика товара	Твердые фрукты	Мягкие фрукты	Овощи для варки	Овощи для салатов
Главный эффект	1	18 <sup>a</sup>	7	9
Высокий (низкий) объем продаж	1 (1)	-6 (42) <sup>a, b</sup>	-10 (24)	6 (12)
Дорогой (дешевый)	9 (-7)	24 (12) <sup>a</sup>	1 (13)	13 (5)
Сезонный (несезонный)	-13 (15) <sup>b</sup>	1 (35) <sup>a, b</sup>	8 (6)	-1 (19)

<sup>a</sup> главный эффект — указывает на существенную разницу между разными группами (например, твердыми и мягкими фруктами);

<sup>b</sup> эффект взаимодействия — указывает на существенную разницу внутри группы (например, между мягкими фруктами с высоким и низким объемами продаж)

Обратите внимание, что при указании ценовой эластичности в таблице используются знаки, противоположные общепринятым. Обычно ценовая эластичность считается отрицательной, если снижение цены приводит к росту продаж, и соответственно отмечается знаком минус, например, -2,0. Керхан решил использовать обратную систему, так что положительное значение ценовой эластичности в таблице 3.10 означает увеличение продаж, т. е. таблицу следует читать так: для товаров

с высоким объемом продаж из группы мягких фруктов снижение цены на 10% привело к увеличению продаж на 42%.

Рональд Керхан выдвигает предположение, что повышенная ценовая эластичность мягких фруктов может быть связана с тем, что другие группы овощей и фруктов имеют более лояльных покупателей, которые не так легко поддаются влиянию. В остальных главах этой книги обсуждаются и другие возможные причины. Например, одно из альтернативных объяснений состоит в том, что товары с большей степенью проникновения (большим числом домохозяйств, которые периодически его покупают) могут реагировать иначе, чем товары с меньшей степенью проникновения (см. раздел об управлении товарными категориями). Возможно, одни виды фруктов являются сравнительно более известными «брендами» для покупателей, чем другие. Еще одно объяснение опирается на различия в использовании товаров. Согласно этой логике, овощи и фрукты с более широким диапазоном возможных вариантов использования обладают более высокой ценовой эластичностью.

### Расположение и количество фейсингов важнее цены

Если рассматривать ситуацию с точки зрения принятия решений непосредственно в торговом зале, то различия между эластичностью выкладки и ценовой эластичностью могут быть связаны со спецификой нашего процесса обработки информации. Прежде всего, выкладка должна привлекать внимание к товару: пока мы не посмотрим на него, цена не играет никакой роли. Это объясняет, почему продукты, определяющие принципиальный выбор блюда (овощи для варки, овощи для салата), более чувствительны к площади выкладки, чем к цене. Когда человек увидел, например, овощи для салата и осознал возможность их покупки, большая часть работы сделана. Теперь в игру вступает ассортимент, ставя его перед вопросом: «Что именно вы хотите приобрести?». Этот вопрос тем легче материализуется в сознании, чем чаще потребитель видел, думал о покупке или раньше покупал этот товар. Именно отсюда проистекает прямая зависимость между высокой частотой покупок и ценовой чувствительностью, как показано в *таблице 3.10* (понятно, что между эластичностью выкладки и частотой покупок существует обратная зависимость, как видно из *таблицы 3.9*).

### Реклама

Эффект рекламы оказался значимым только для двух групп из четырех: твердых фруктов и овощей для варки. Это свидетельствует о том, что решения о покупке мягких фруктов и овощей для салата принимаются покупателями непосредственно в торговом зале. Однако Р. Керхан подчеркивает, что по этой причине ритейлер не должен отказываться

от их рекламы, ведь она способствуют созданию положительного имиджа магазина.

В таблице 3.11 мы видим, что из всех видов овощей и фруктов, включенных в исследование, наиболее чувствительными к рекламе оказались дорогие сезонные овощи с низкой частотой покупок из группы «овощи для варки». Отрицательные значения для дорогих мягких фруктов (виноград, ананасы) могут быть связаны с тем, что при использовании других тактик ритейл-продвижения (которые тестировались в данном исследовании) продажи этих продуктов увеличивались гораздо больше. Другими словами, между двумя событиями: размышлением человека о винограде во время чтения рекламного объявления дома за кухонным столом и непосредственно покупкой им винограда в магазине — существует очень слабая связь. С другой стороны, используя специальную выкладку или сниженную цену, можно подтолкнуть потребителя принять решение о покупке винограда прямо в торговом зале. Обратите внимание, что эта цепочка рассуждений не учитывает имидж магазина, на который реклама винограда и ананасов может оказывать положительное влияние.

Таблица 3.11. Эффект от рекламы. Главный эффект рассчитывается на основе поперечных срезов других переменных, включенных в исследование (например, обычной и увеличенной площади выкладки)

Характеристика товара	Твердые фрукты	Мягкие фрукты	Овощи для варки	Овощи для салатов
Главный эффект	33 <sup>a</sup>	3	89 <sup>a</sup>	5
Высокий (низкий) объем продаж	38 (28) <sup>a</sup>	-6 (12)	107 (71) <sup>a</sup>	-8 (18)
Дорогой (дешевый)	50 (16) <sup>a, b</sup>	-10 (16)	116 (62) <sup>a, b</sup>	-8 (18)
Сезонный (несезонный)	39 (27) <sup>a</sup>	2 (4)	128 (50) <sup>a, b</sup>	-10 (20) <sup>b</sup>

<sup>a</sup> главный эффект — указывает на существенную разницу между разными группами (например, твердыми и мягкими фруктами);

<sup>b</sup> эффект взаимодействия — указывает на существенную разницу внутри группы (например, между дешевыми и дорогими твердыми фруктами)

### Расположение в торговом зале

В этом случае (см. таблицу 3.12) мы также видим четкие различия между твердыми фруктами и овощами для варки с одной стороны и мягкими фруктами и овощами для салата с другой. Однако следует заметить, что отсутствие главного эффекта для мягких фруктов, скорее всего, связано с тем, что эффекты высокого/низкого объема продаж

и сезонности/несезонности нивелируют друг друга. Для старого доброго слуги фруктово-овощного прилавка, банана, специальная выкладка произведет искомый эффект.

Удивительно, но группа овощей для салата показывает незначительную отрицательную тенденцию при размещении в местах с хорошей проходимостью. Можно только предполагать, почему это происходит, но наиболее вероятным объяснением мне кажется отсутствие эффекта группового размещения. Человека легче подтолкнуть к покупке данной категории, когда он видит вокруг богатый ассортимент овощей. Специальная выкладка помидоров может привлечь покупателей во фруктово-овощной отдел, но, вполне вероятно, что они захотят приобрести не один, а несколько видов овощей, если изначально планировали купить только зелень, например, к ужину. Другими словами, овощи для салата действуют как большие двухтоварные выкладки.

Таблица 3.12. Эффект от временного расположения товара в хорошем месте с хорошей проходимостью. Главный эффект рассчитывается на основе поперечных срезов других переменных, включенных в исследование (например, обычной и сниженной цены)

Характеристика товара	Твердые фрукты	Мягкие фрукты	Овощи для варки	Овощи для салатов
Главный эффект	26 <sup>a</sup>	1	48 <sup>a</sup>	-8
Высокий (низкий) объем продаж	31 (21) <sup>a</sup>	-17 (19) <sup>b</sup>	81 (15) <sup>a, b</sup>	-14 (-2)
Дорогой (дешевый)	46 (6) <sup>a, b</sup>	7 (9)	56 (46) <sup>a</sup>	-7 (-9)
Сезонный (несезонный)	44 (8) <sup>a, b</sup>	-30 (32) <sup>b</sup>	70 (26) <sup>a</sup>	-14 (-2)

<sup>a</sup> главный эффект — указывает на существенную разницу между разными группами (например, твердыми и мягкими фруктами);

<sup>b</sup> эффект взаимодействия — указывает на существенную разницу внутри группы (например, между дешевыми и дорогими твердыми фруктами)

## Заключительные замечания по поводу экспериментов с товарной выкладкой

Пытаясь подвести краткий итог всему сказанному в этой главе, я бы не хотел подвергнуться риску чрезмерного упрощения. Однако мне кажется важным подчеркнуть три ключевых момента.

Во-первых, все проанализированные нами исследования демонстрируют, как важно ритейлеру учитывать особенности зрительного восприятия потребителей. Правильное размещение ассортимента

имеет огромное значение для продаж. Например, в первую очередь товар должен привлечь внимание покупателей, чтобы в игру могли вступить такие маркетинговые инструменты, как цена. В других случаях (например, с зубными щетками, суповыми консервами и кукурузными хлопьями) оказалось, что порой людям достаточно просто увидеть продукт, чтобы у них активировалось желание его купить.

Во-вторых, мне кажется, мы можем согласиться с выводом о средней эластичности выкладки на уровне 0,2. Фрукты и овощи, судя по всему, являются исключением из этого эмпирического правила, обладая более высокими значениями этого показателя.

В-третьих, для того чтобы товар обладал эластичностью выкладки, требуются определенные психологические предпосылки. Они являются необходимым условием, чтобы изменения выкладки произвели искомый эффект. Покупатели способны «открыть» для себя только уже хорошо известные им торговые марки или товары, в частности, те, которые уже пользуются высоким спросом в этом конкретном магазине или местности (*Р. Фрэнк и У. Масси, 1970*), или же «товары повседневного спроса» (*Р. Керхан, 1974а*). В своей диссертации я исследовал, помимо прочего, и этот вопрос (*Й. Нордфальт, 2005а*). Я показал, что такие психологические предпосылки не связаны исключительно с характеристиками торговой марки или товара. Привлечет ли конкретный бренд внимание, зависит не только от его известности, но и в значительной степени от эмоционального состояния покупателей, которые могут быть более открытыми или закрытыми для восприятия. Проведенный мной эксперимент показал, что люди, делавшие дополнительный круг по магазину, «видели» значительно большую часть ассортимента, чем те, кто совершал покупки по списку. Другими словами, для того чтобы увидеть все богатство предлагаемого в магазине ассортимента, человек должен быть психологически готов к этому.

Теперь мы перейдем к знакомству с исследованиями, представляющими собой попытки маркетологов систематизировать использование результатов экспериментов по организации полочного пространства. Цель этих работ — преобразовать рассмотренные нами выше выводы в математические модели, позволяющие вычислить оптимальное расположение и количество фейсингов для торговой марки или товара на основе статистики продаж.

## Системные инструменты для оптимизации торгового и полочного пространства

Иногда можно встретить утверждение, что литература по эффективности организации торгового и полочного пространства делится на три

категории. Такого мнения, в частности, придерживается выдающийся исследователь в этой области Марсель Корстьенс. Эти три категории представляют собой: отчеты об эмпирических исследованиях (подобных тем, что были рассмотрены нами в этой главе); книги о коммерциализации исследовательских наработок, а именно: о программных продуктах электронного мерчандайзинга; и академические работы математиков и статистиков, стремящихся оптимизировать модели организации полочного и торгового пространства.

Программные продукты по построению планограмм часто опираются на эмпирический принцип, согласно которому размещение товаров определяется на основе генерируемой ими прибыли или объема продаж. Подобные решения предлагаются на рынке с 1970-х годов; одними из первых были системы SLIM (Store Labor and Inventory Management — управление товарными запасами и персоналом в магазине) и COSMOS (Computer Optimization and Stimulating Model for Supermarkets — компьютерная модель оптимизации и стимулирования продаж для супермаркетов). Я не ставил своей задачей дать полный обзор всех разработанных с тех пор алгоритмов, вплоть до современных инструментов по построению планограмм, однако счел необходимым описать наиболее важные вехи в их эволюции. Следует заметить, что многие из коммерческих инструментов создаются исследователями, которые предпочитают накоплению знаний накопление капитала, поэтому их разработки часто представляют собой упрощенные версии тех моделей оптимизации, которые можно найти в академических работах.

Я сосредоточусь здесь на последних, поскольку они всегда предшествуют коммерческим решениям. Для того чтобы быть полезными на практике, такие программы, как Spacemap и Apollo, должны основываться на значительном упрощении реальности — деталь, которая, кажется, мало волнует исследовательские круги.

Три ключевые вехи, которые будут кратко описаны далее, показывают, как исследователи постепенно решали проблему оптимизации путем включения следующих новых факторов:

- разная эластичность выкладки разных продуктовых линеек;
- перекрестная эластичность выкладки;
- прямые товарные издержки.

### **Разные продуктовые линейки имеют разную эластичность выкладки**

Эван Андерсон и Генри Амато (1973) разработали один из первых алгоритмов для решения задачи оптимизации полочного пространства. Как говорят в среде маркетологов, они подошли к проблеме «со сторо-

ны спроса». Исследователи исходили из тех знаний, которые имелись на тот момент, а именно из того факта, что разные продуктовые линейки обладают разной эластичностью выкладки. Проще говоря, их модель была основана на логистических регрессиях, которые рассчитывали бета-коэффициенты для разных продуктовых линеек. Именно этот вид вычислений лежит в основе вышеупомянутых систем SLIM и COSMOS.

### **Перекрестная эластичность выкладки и прямые товарные издержки**

Следующий важный шаг был сделан французом Марселем Корстьенсом и англичанином Питером Дойлом (1981). Тем самым Питером Дойлом, который, если вы помните, раскритиковал исследования в области ритейл-маркетинга за отсутствие прогресса. Предложенная ими модель была более обширной, чем предыдущие, и обсуждается по сей день. Помимо прочего, они включили возможность расчета прямых товарных издержек (связанных с приобретением, хранением, а также отсутствием товара на полках, так называемым *out-of-stocks*), эффекты спроса и фактор перекрестной эластичности. Именно включение последнего показателя принесло известность их модели.

Они протестировали свою модель на пяти продуктовых линейках в 140 магазинах, продающих сладости, мороженое и подарочные карты, с оборотом \$30 млн в год. Как сообщили исследователи, эластичность выкладки составила порядка 0,19 и, таким образом, соответствовала тому, что показали более ранние эксперименты. Также было установлено, что перекрестная эластичность выкладки была отрицательной между различными видами сладостей (если магазины продавали больше шоколада, спрос на карамель падал) и положительной между сладостями и подарочными картами.

Кроме того, были рассчитаны прямые товарные издержки, связанные с приобретением (заказ и транспортировка), обработкой (хранение, страхование и товарные потери) и отсутствием товара на полках. Расчеты были сделаны на основе средних данных по 10 магазинам, но использовались для всех охваченных исследованием торговых точек. Согласно полученным данным, товары с более высокой оборачиваемостью (например, шоколад по сравнению с подарочными картами) влекли более высокие затраты на обработку.

Далее М. Корстьенс и П. Дойл выполнили расчеты для планогамм, (1) используемых в настоящее время в магазинах, (2) разработанных на основе данных о продажах, и (3) разработанных на основе валовой прибыли; чтобы сравнить их с результатами своей новой модели. Сравнение показало, что последняя потенциально обеспечивает на \$128 тыс. больше чистой прибыли, чем используемые в настоящее время планогаммы, на \$104 тыс. больше, чем планогаммы, основанные только на данных о продажах, и на \$97 тыс. больше, чем

планограммы, основанные на валовой прибыли. В первую очередь, это было связано с тем, что основанные на эмпирических правилах модели отводили слишком мало места под дополнительные товары, такие как мороженое и подарочные карты. В процентном отношении это означало увеличение чистой прибыли менее чем на 0,5%.

Отсутствие товаров на полках (*out-of-stock*) является серьезной проблемой для ритейлеров. Покупатели реагируют на это одним из пяти способов: 1) идут в другой магазин, 2) откладывают покупку, 3) отказываются от покупки, 4) покупают упаковку другого размера или аналогичный товар той же торговой марки, или 5) переключаются на другую торговую марку. Дэвид Грант и Джон Ферни (2008) сообщают о том, что исследование, проведенное аналитическим агентством IGD в 2003 году, установило, что 65% британских покупателей в случае отсутствия нужного им товара на полке выбирают один из первых трех способов.

### Эффект каннибализации

Идея существования этого вида перекрестной эластичности была выдвинута французским исследователем Аленом Бултесом, и его попытка включить эффект каннибализации в модели построения планограмм увенчалась успехом. Другими словами, он был первым, кто разработал хорошее решение для расчета снижения продаж торговой марки В в результате того, что торговая марка А получает больше полочного пространства и показывает увеличение продаж. Модель А. Бултеса называется SH.A.R.P. и до сих пор остается работоспособной (см. ниже), как показало тестирование в бельгийских продовольственных магазинах.

На первый взгляд, включение в модели фактора перекрестной эластичности представляется банальным делом, но все не так просто, как кажется. Насколько взаимодополняющими и/или конкурирующими товарами являются, например, рис и спагетти? Добавьте в это уравнение пшеничную крупу, картофель, картофель-фри, другие крупы и корнеплоды, и сложность возрастет в разы. При этом имейте в виду, что показатель перекрестной эластичности варьируется для разных товарных пар, а также в зависимости от времени и ситуации. Товары, конкурирующие друг с другом в одной ситуации (гамбургеры и фрикадельки могут рассматриваться в качестве альтернатив для приготовления на ужин), оказываются взаимодополняющими в другой (если вы собираетесь пригласить друзей на барбекю).

### Соперничество с эмпирическими правилами

После того как были разработаны фундаментальные модели, исследователи бросили свои силы на их дальнейшую оптимизацию, зачастую путем устранения различных ограничивающих условий. Например,

если более ранняя модель включала фактор перекрестной эластичности (М. Корстъянс и П. Дойл 1981, 1983), то более поздняя исключала его из рассмотрения, чтобы сосредоточиться на другом аспекте, таком как, например, вертикальное или горизонтальное размещение (А. Лим, Б. Родригес и К. Занг, 2004). Много времени было потрачено на попытки математическим способом решить проблему, почему упаковка разных товаров выглядит так, а не иначе. Разумеется, математики не привыкли принимать во внимание некоторые факты, например, что одни товары (та же пачка кофе) по определению должны иметь упаковку большего размера, чем другие (пакетик дрожжей).

С одной стороны, модели страдали от того, что не были достаточно простыми для использования на практике. С другой — интерес к ним никогда не иссякал. Исследователи не прекращали попыток создать эффективные алгоритмы для оптимизации полочного пространства, которые могли бы конкурировать с эмпирическими правилами, предусматривающими выделение количества фейсингов в зависимости от доли в общем объеме продаж или валовой прибыли. В 1988 г. француз Ален Бултес и бельгиец Филипп Наэрт представили модель под названием SH.A.R.P. (Shelf Allocation for Retailers' Profit — распределение полочного пространства для прибыли ритейлеров). Они утверждали, что она намного превосходит эмпирический принцип «площадь выкладки / доля продаж». Однако уже через год А. Бултесу пришлось проглотить горькую пилюлю. Оказалось, что после включения в модель эффекта каннибализации (SH.A.R.P. II) большая часть ее преимуществ перед данным эмпирическим правилом исчезла (А. Бултес и др., 1989). Тем не менее, по расчетам А. Бултеса, магазин будет терять приблизительно 2,7% валовой прибыли, если не оптимизирует полочное пространство с помощью SH.A.R.P. II. В итоге, благодаря своей способности обеспечивать уровень рентабельности, сопоставимый со всей чистой прибылью, получаемой ритейлером, модели оптимизации продолжают вызывать живой интерес у исследователей.

### **Отдача от усилий по обеспечению эффективного использования торгового пространства**

До настоящего момента я представлял вам ученых, которые были пионерами внедрения нового подхода к разработке планограмм. Среди их современных последователей мне бы хотелось назвать талантливо-го исследователя Мин-Хсиен Янга из Тайваня. Он разработал модели, позволяющие сократить потребность в вычислительной мощности при расчетах оптимизационных алгоритмов, и провел исследования рентабельности работы с планограммами.

Вместе со своим коллегой (М.-Х. Янг и В.-Ч. Чень, 1999) он провел исследование, целью которого было изучить, как ритейлеры работают

над эффективностью использования торгового пространства. Владельцев магазинов попросили ответить на вопросы о том, сколько времени и сил они тратят на (1) стратегическую и (2) оперативную работу. Каждый пункт (стратегическая/оперативная работа) содержал по пять вопросов. Затем исследователи соотнесли ответы с экономическими показателями деятельности ритейлеров: общим объемом продаж, продажами на квадратный метр, прибылью на квадратный метр.

Была обнаружена четкая закономерность: качество оперативной работы по обеспечению эффективного использования торгового пространства отражалось в наибольшей степени на показателе продаж на квадратный метр, тогда как качество стратегической работы влияло на размер валовой прибыли на квадратный метр торговой площади.

Таблица 3.13. В таблице приведены результаты исследования ANOVA с использованием *f*-величин (и *p*-величин). Судя по всему, усилия ритейлеров как на стратегическом, так и на оперативном уровне, направленные на повышение эффективности использования торгового пространства, окупают себя

	Продажи	Продажи на м <sup>2</sup>	Валовая прибыль на м <sup>2</sup>
Стратегическая работа	—	3,20 (0,05)	9,87 (0,00)
Оперативная работа	—	6,18 (0,00)	6,65 (0,00)

В недавнем исследовании Чейз Мюррей, Абхижит Талукдар и Дебу Госави (2010) разработали модель оптимизации, учитывающую такие факторы, как цены товаров, место расположения на полках, количество фейсингов (площадь выкладки) и ориентация упаковки. Ч. Мюррей и его коллеги сообщают, что их методики управления полочным пространством позволили улучшить продажи в тех же диапазонах, что и в ранее рассмотренных нами исследованиях. Однако они утверждают, что многие используемые сегодня модели представляют собой значительную абстракцию по сравнению с реальным контекстом, в котором ритейлер принимает решения. Развитие трехмерного моделирования для построения планограмм, безусловно, является важным шагом вперед, особенно для тех товарных категорий, где упаковка не имеет естественной лицевой стороны.

Несмотря на усилия исследователей, например, Ч. Мюррея и его коллег (2009), по созданию более реалистичных моделей, многие ритейлеры и производители используют планограммы всего лишь как предварительные эскизы того, как можно организовать полочное пространство, но никогда не полагаются на них полностью. Владельцы магазинов дорабатывают их путем включения таких факторов, как специфика хранения, тип торговой точки, коммуникативные цели (например, лучшее место и больше площади может выделяться тем

товарам, которые ритейлеры хотят продать, а не тем, которые уже пользуются спросом), смежное расположение связанных товарных категорий и т. д. Все это в итоге оказывает большое влияние на окончательный вид планограмм. Равно как и эмпирический принцип распределения полочного пространства в зависимости от доли товара в объеме продаж (или валовой прибыли).

## Заключение

Обзором исследования М.-Х. Янга и В.-Ч. Ченя я завершаю этот раздел, посвященный оптимизационным моделям. Исходя из всего вышесказанного, можно сделать следующий вывод: усилия по оптимизации торговых площадей, безусловно, окупают себя в виде увеличения прибыли и продаж, однако существует определенный предел в том, сколько времени и сил ритейлер может потратить на эту деятельность. Поэтому, несмотря на появление все более продвинутых коммерческих программных средств для планирования торгового пространства, проблемы остаются. В частности, они связаны с оценочными значениями, которые модель требует в качестве входных данных. Например, эти оценки касаются перекрестной эластичности или каких-либо стратегических решений, где маркетолог должен ввести субъективные данные. Любопытное исследование было проведено Нормом Борином и Полом Фаррисом в 1995 году. Ученые захотели проверить, насколько неправильные цифры могут быть введены в модель без заметного влияния на результат. Протестировав S.H.A.R.P. II, они обнаружили, что входные значения, зависящие от субъективной оценки принимающих решение лиц, могут существенно отклоняться от реальных значений (до 50%) без того, чтобы модель уступила методикам на основе эмпирических правил.

Другая, возможно, более важная проблема состоит в том, что оптимизационные модели не принимают во внимание стратегические решения. Алгоритмы основаны на исторических данных, однако ритейлер может захотеть повлиять на поведение своих покупателей, переориентировав их с тех товаров, которые они приобретают сегодня, на какие-то другие. Эту проблему мы обсудим в следующем разделе.

## Стратегические решения, касающиеся собственных торговых марок магазинов

Исследования в области оптимизации полочного пространства приобретают все более прикладной характер. В качестве примера можно привести два из них, касающихся *private label* сетей и их размещения на полочном пространстве. Первое исследование провели Марсель Корстьенс и Раджив Лал (1994). Они описали разницу в подходе европейских и американских продовольственных магазинов к работе с соб-

ственными торговыми марками. Первые выделяют под *private label* наиболее выгодные места, часто превосходящие по площади долю этих товаров на местном рынке, тогда как вторые, в основном, сосредотачивают свои торговые марки в низкоценовых сегментах.

В своем исследовании М. Корстьенс и его коллеги четко показали, что на большинстве рынков предпочтительнее работать по европейской модели. Это предъявляет определенные требования к качеству продуктов *private label* и ценовой политике их национальных конкурентов, однако в свете нашего обсуждения наиболее важным моментом является то, что стратегическое решение, предлагаемое М. Корстьенсом, не может быть реализовано при помощи существующих программных инструментов для построения планограмм. Между тем исследователи настаивают, что такое решение должно повлечь за собой все необходимые шаги по его реализации вплоть до соответствующей организации полочного пространства.

Я предпочитаю сохранить роль объективного наблюдателя и не высказывать здесь своего мнения по этому вопросу. Итак, еще в одном прикладном исследовании Фернандес Ногалес и Гомес Суарес (2005) сравнили, какое полочное пространство выделяют различные магазины под свои торговые марки (исследование охватывало периоды с 1998 г. по 1999 г. и 2003 г.). Полученные результаты подтвердили вывод М. Корстьенса и его коллег о том, что *private label* получают места на полках больше, чем «заслуживают», исходя из их рыночной доли. Интересно, что исследователи также оценили ситуацию в целом по тем продуктовым линейкам, в которых магазины усиленно продвигали собственные торговые марки, и обнаружили, что это оставляло отпечаток на их рентабельности, хотя такая негативная динамика проявлялась не во всех торговых точках. В результате, некоторые ритейлеры начали сокращать площадь выкладки собственных торговых марок, чтобы не терять продажи. С другой стороны, они по-прежнему продолжали выделять много места под новые *private label*.

Вывод таков: повлиять на решения покупателей путем соответствующей организации полочного пространства совсем нетрудно, главное — не злоупотреблять данным инструментом, несмотря даже на то, что покупатели редко осознают происходящие изменения.

## Сравнение эластичности выкладки между разными отделами магазина

Разумеется, этот вопрос тесно связан с темой планировки торгового зала, которая будет рассмотрена в главе 8, но я решил обсудить его здесь, поскольку он непосредственно касается эластичности выкладки.

Двое французских исследователей Пьер Десме и Валери Реноден вслед за Р. Керханом (1972) провели широкомасштабное исследование, чтобы попытаться установить причины эластичности выкладки. Но, в отличие от Р. Керхана, французы решили сравнить не продуктовые линейки, а различные отделы внутри одной торговой точки. В 1998 году они опубликовали статью о взаимосвязи между выделенной торговой площадью и продажами, характерной для различных форматов и отделов магазинов. Исследование охватило около 200 универсальных магазинов во Франции.

Ученые выдвинули гипотезу, что на эластичность выкладки влияет тип торговой точки, а также товара. Они изучили различия между тремя различными форматами магазинов в выбранной сети (малого, среднего и большого размера), а также распределили весь ассортимент по отделам (от ювелирных изделий, модных товаров и товаров для дома до шести видов продовольственных отделов).

Исследование показало довольно четкую картину. Как оказалось, существуют значительные различия в эластичности выкладки между отделами. Самые высокие значения этого показателя характерны для таких товаров, как нижнее белье, бижутерия, фрукты и овощи. Следовательно, выделение большей площади этим отделам является наиболее рентабельным. Для модных товаров была обнаружена негативная

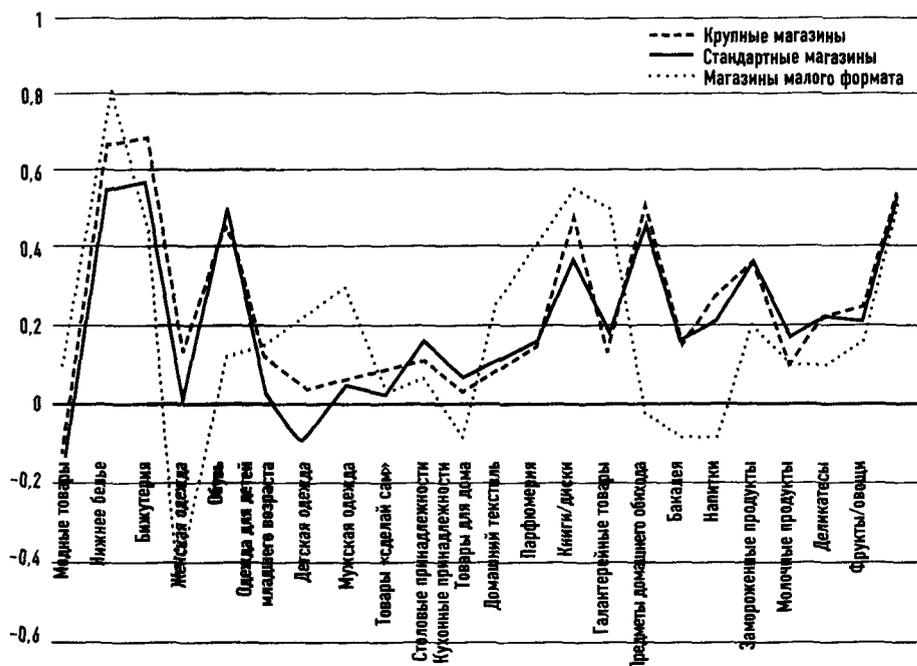


Рисунок 3.1. Эластичность выкладки в разных отделах магазинов

эластичность, а бóльшая часть ассортимента оказалась относительно неэластичной. В теоретической части статьи была сделана ссылка на диссертацию одного немецкого исследователя, в которой на основе результатов более чем двадцати экспериментов был сделан вывод о том, что примерно 40% ассортимента в супермаркетах Германии имеет эластичность выкладки менее 5% (если вы помните, эмпирическое правило говорит о 20%).

### Уроки для ритейлеров

Из этой группы исследований ритейлеры также могут извлечь ряд важных уроков. Как и в случае с собственными торговыми марками, успех здесь зависит от принятия правильных стратегических решений. Например, исследование П. Десме и В. Реноден показало, что модные товары имеют положительную эластичность выкладки в более крупных магазинах. По всей вероятности, последние могут создать атмосферу, стимулирующую людей на приобретение одежды. В то же время в меньших по размеру торговых точках та же категория товаров показывает отрицательную эластичность. Таким образом, ритейлеру важно знать, чего именно следует ожидать от определенного формата магазина. Если бы исследователи не разделили торговые точки по типу, вышеуказанные различия могли бы не проявиться с такой очевидностью и остаться необнаруженными. Один из уроков для ритейлеров состоит в том, что используемые на сегодняшний день инструменты оптимизации полочного пространства в отношении одних форматов магазинов и категорий ассортимента могут давать хорошие результаты, а в отношении других — нет.

Керхан (1972) обозначил еще одну причину быть осторожными при расчетах эластичности выкладки. Дело в том, что во многих случаях этот показатель возрастает при уменьшении площади выкладки и уменьшается при ее увеличении. Аналогичная тенденция обнаруживается и в случае ценовой эластичности, где эмпирические исследования свидетельствуют о нелинейном характере функции спроса. Это означает, что рост продаж под влиянием снижения цены не равноценен снижению продаж в результате повышения цены. В нашем случае это говорит о том, что часто оказывается невозможным уменьшить площадь какого-либо отдела, даже если он имеет низкую эластичность выкладки.

### Можно ли использовать одинаковые планограммы в разных магазинах?

Чтобы ответить на вопрос, могут ли одни и те же планограммы быть эффективными в разных магазинах, снова обратимся к исследованию П. Десме и В. Реноден. Оно показало существование значительных различий между двумя типами (в данном случае французских) магазинов: крупного и мелкого размера. При этом две группы торговых

точек (крупные и стандартные) продемонстрировали сходные паттерны эластичности выкладки. Однако в магазинах меньшего размера наблюдалась совсем иная картина. Например, там обувь имела нулевую эластичность выкладки, а в крупных магазинах относилась к числу наиболее эластичных товаров (значение показателя порядка 0,5). Аналогичная закономерность была обнаружена для ювелирных изделий, так называемых колониальных товаров и женской одежды. Что же касается дисков и книг, а также домашнего текстиля, то здесь наблюдалась обратная картина: в крупных магазинах эти виды товаров имели нулевую эластичность выкладки, тогда как в небольших она могла достигать 0,5. Таким образом, эти результаты указывают на то, что некоторые торговые точки можно объединить в группы и использовать для них одни и те же планыграммы при условии, что такое объединение осуществляется с учетом всех определяющих факторов.

### Фрукты и овощи требуют больше места

Что касается продовольственного ассортимента в магазинах малого формата, то, согласно результатам исследования П. Десме и В. Реноден, фрукты и овощи, а также мясо обладают наибольшей эластичностью выкладки: на уровне 0,5 и выше. Остальные виды товаров менее эластичны: для напитков этот показатель равен 0,2; для замороженных и молочных продуктов — 0; для колониальных товаров — -0,1. В крупных продовольственных магазинах для мяса, фруктов и овощей, а также напитков характерна еще более высокая эластичность. Эластичность других продуктов здесь также выше, чем в магазинах малого формата: для колониальных товаров — 0,3, для молочных продуктов — 0,25, для замороженных продуктов — 0,2. Данные о высокой эластичности выкладки для фруктов и овощей совпадают с результатами исследования Р. Керхана (1974а), о котором мы говорили выше.

### Оптимизация торговой площади

М.-Х. Янг (2001) утверждает, что эффективность использования торговых площадей может достигаться двумя способами. Первый: организация торгового пространства по направлению снизу вверх, т. е. при помощи планыграмм. Это то, о чем мы говорили до сих пор. Второй способ основан на использовании модели валовой рентабельности (*Л. Ринг, Д. Тайгерт и Р. Серпкенси, 2002*). Чтобы читатель не обвинял меня в непоследовательности, хочу заметить, что эта модель отчасти напоминает те эмпирические правила, которые были подвергнуты мною критике в разделе, посвященном алгоритмам оптимизации полочного пространства. Следовательно, я прошу вас отнестись к представленной здесь

модели не как к совершенному инструменту, а просто как к лучшему из того, что доступно на данный момент. Вам нужно усовершенствовать ее самостоятельно, используя идеи из разделов о цепной активации и о возможных способах размещения продуктовых линеек с низкой частотой покупок для повышения их привлекательности в глазах потребителей. Я рекомендую вам дочитать эту главу поскольку она проливает свет на другой подход к проблеме оптимизации торговой площади.

Модель валовой рентабельности применяется в сфере розничной торговли довольно давно. Она основана на оптимизации использования трех самых дорогостоящих ресурсов торгового предприятия: товарных запасов, рабочей силы и торговых площадей. Эти три составляющие соотносятся с результатами, которые они генерируют в виде валовой прибыли. В качестве примера применения этой модели можно привести результаты измерений М.-Х. Янга и В.-Ч. Ченя, представленные в *таблице 3.13*. При описании этой модели я буду использовать два термина: валовая рентабельность и валовая прибыль. Разница между ними в том, что валовая рентабельность обычно рассматривается как результат теоретических вычислений, тогда как валовая прибыль вычисляется де-факто на основе итоговых отчетов. Эти цифры могут различаться из-за товарных потерь и колебаний цен.

Тремя показателями рентабельности, на которых построена модель, являются: валовая рентабельность товарного запаса (gross margin return on inventory — GMROI), валовая рентабельность затрат на рабочую силу (gross margin return on labor — GMROL) и валовая рентабельность торговых площадей (gross margin on selling space — GMROS). Последний показатель может быть использован как мера эффективности использования торгового пространства.

### Оптимальное распределение торговых площадей

Для того чтобы все отделы магазина обеспечивали одинаковую валовую рентабельность торговых площадей (показатель GMROS), ритейлер должен работать над оптимизацией пространства магазина. Если при расчете GMROS по отделам было установлено, что его значение заметно варьируется, стоит обратить внимание на эластичность выкладки, характерную для конкретного отдела. Именно она покажет, как быстро вам удастся выровнять результаты отстающего отдела со средними по магазину.

Постарайтесь не путать эти термины. Эластичность выкладки определяет возможную скорость изменения. GMROS определяет эффективность использования торговых площадей. Проще говоря, если один товар имеет более высокую эластичность выкладки, чем другой, это автоматически не означает, что первый должен получить больше места.

## Как определить площадь отдела

Как было сказано ранее, ритейлеры часто распределяют торговые площади на основе эмпирического правила, ставящего размер выделяемого пространства в зависимость от доли в общем объеме продаж. Также мною было отмечено, что, по оценкам некоторых исследователей, погрешность при применении этого правила составляет не более 3%. Эта ошибка может быть вызвана возникновением такого эффекта, как перекрестная эластичность. Следовательно, правило для принятия решения, сколько места стоит выделить тому или иному товару, звучит очень просто: площадь в процентах должна быть равна процентной доле данного продукта в общем объеме продаж. В этом случае все товары или отделы будут иметь одинаковый показатель продаж на квадратный фут торговой площади, что кажется достаточно близким к оптимуму.

Чуть более продвинутая модель предусматривает выделение торговой площади под товарную категорию на основе данных о ее процентной доле в валовой прибыли. Например, если отдел генерирует 10% от общей валовой прибыли, он должен занимать 10% от всей торговой площади. Еще более продвинутая модель включает расчет прямых товарных издержек (в первую очередь, затрат на персонал и аренду) и прямой прибыльности товара (*direct product profitability* — DPP) или чистой рентабельности торговых площадей (*net margin return on space* — NMROS). При расчете DPP ритейлер складывает все сопряженные с данным товаром расходы (на хранение, обработку, транспортировку). Эта последняя модель очень близка к тем, что мы обсуждали в разделе об оптимизации полочного пространства (обсуждение модели на основе DPP см.: *Д. Букбиндер и Ф. Зарур, 2001*). Однако ни в одной из них не учитывается фактор перекрестной эластичности.

Обратите внимание, что даже если отдел занимает площадь, превышающую его вклад в общий объем продаж, это не обязательно означает, что ему выделено слишком много места. Вполне вероятно, что он имеет эластичность выкладки больше единицы. Благодаря этому его вклад в общий объем продаж при увеличении размеров будет расти быстрее, чем его доля в общей площади.

## Исключения из правил оптимизации

Замечания, высказанные мной в этом разделе, относятся ко всей главе, т. е. к правилам оптимизации как полочного пространства, так и торговой площади магазина в целом.

Прежде всего, правила оптимизации торгового пространства помогают нам определить, сколько места следует выделить под разные

товарные категории. Но они не помогают нам правильно разместить эти категории по отношению друг к другу. В связи с этим существует масса веских причин, чтобы отклониться от них. Тем не менее, опираясь на вышеприведенный обзор исследований, я бы рекомендовал начинать с оптимизационной модели. Тот факт, что она несовершенна, не делает ее бесполезной. Используйте модель, если нет каких-либо приоритетных факторов, которым нужно уделить первостепенное внимание.

Среди основных причин, оправдывающих отклонение от правил оптимизации, можно назвать следующие:

- Долгосрочная перспектива — модель оптимизации основана на исторических данных. Ритейлер должен обеспечить достаточно места товарам и категориям с растущим спросом.
- Стратегические решения — точно так же ритейлер может захотеть развить некоторые направления своего торгового предложения. Например, это может быть связано с продвижением собственной торговой марки или с новыми рыночными тенденциями и т. д.
- Цепная активация — благодаря размещению одних товаров рядом с другими покупатели могут увидеть и те и другие частично в новом свете или, по крайней мере, более четко понять их предназначение. Не следует недооценивать этот фактор. Пример тому — готовые сэндвичи, которые после перемещения с прилавка рядом с мясными продуктами на новое место рядом с кофейным автоматом показали гигантский скачок продаж. Сэндвичи остались прежними, изменилось лишь их окружение (*Д. Десрошер и П. Нельсон, 2006*).
- Особенности восприятия — оптимизационные модели являются чисто математическими конструктами и не учитывают психологические факторы, тогда как покупатели действуют под влиянием последних. Например, выкладка товаров по цвету способствует восприятию ассортимента как более разнообразного и стимулирует продажи. Особенно хорошо работают выкладки по цвету, организованные по вертикали (*Л. Фришман, 2005*).
- Психологические аспекты — как утверждает П. Макголдрик (2002), у покупателей может возникать впечатление, что в магазине скучно, если слишком много места отведено под товары, которые пользуются спросом, но при этом продаются во всех конкурирующих магазинах. Кроме того, выкладка ограниченного количества товара может повышать его привлекательность (*Г. Гирл, М. Плантш и Д. Швейдлер, 2008*).
- Практические аспекты — иногда другие соображения, например, связанные с логистикой или товарными потерями, а также тот факт, что магазин является единственным поставщиком в данном районе,

могут заставить ритейлера отклониться от оптимального распределения торгового пространства (К. Кампо и др., 2004; К. Ге, П. Мессингер и Д. Ли, 2009; Д. Грант и Д. Ферни, 2008; Л. Слут и др., 2005).

## Обсуждение

Пожалуй, самый важный вывод, который можно сделать из данной главы, состоит в том, что, как показывают многочисленные исследования, усилия по оптимизации торгового пространства, как правило, окупают себя в виде роста рентабельности. При этом большую часть рассмотренных нами эффектов можно объяснить с помощью модели психологии восприятия, описанной в *главе 2*.

Знание этой модели дает нам важное преимущество. Дело в том, что результаты, полученные в одной ситуации, никогда невозможно полностью скопировать в другой. Всегда требуется внести, по крайней мере, одну-две небольшие корректировки. Чтобы изменения не оказали негативного влияния на результат, нам требуется знать существующие взаимосвязи.

Все приведенные выше примеры подтверждают преимущество психологического подхода, продвигаемого мной в этой книге. Если покупатели определенного магазина привыкли приобретать там некий продукт, то впоследствии их восприятие настраивается таким образом, что этот конкретный товар доступен в этом конкретном магазине. Данную особенность в предыдущих главах я назвал цепной активацией. Когда люди заходят в магазин, где обычно покупают продукты на завтрак или же модную одежду, у них активируются соответствующие, хранящиеся в памяти, схемы. Нарушение такой активации может приводить к перцептивной слепоте (человек «не видит» товар, т. е. не осознает, что тот есть в наличии) или к тому, что товар оценивается нежелательным с точки зрения ритейлера образом.

В этой главе данный феномен рассмотрен с разных сторон. В частности, исследование Р. Фрэнка и У. Масси (1970) показало, что эластичность выкладки выше у тех товаров и размеров упаковок, которые уже хорошо продаются. Совершенно иное действие того же феномена можно увидеть в исследовании П. Десме и В. Реноден (1998), установившем, что увеличение площади выкладки модной одежды в универсальном магазине малого формата ведет к снижению продаж. Одно из возможных объяснений состоит в том, что большие выкладки ассоциируются у покупателей с попыткой сбыть *неликвид или еще с какими-то не очень привлекательными вещами*. С другой стороны, если люди ожидают увидеть некий конкретный товар в определенном магазине, перцептивная беглость помогает выделить первый среди прочих, что способствует его хорошим продажам.

Если ритейлер признает, что место и площадь размещения товара влияют на его продажи, я считаю, что подспудно он признает и тот факт, что процесс принятия покупательских решений не является чисто рациональным. Стало быть, ему нужно принимать во внимание и психологические факторы.

Еще одно любопытное открытие о процессах восприятия было сделано в исследовании Р. Керхана (1974а). Во многих случаях товары с идентичной эластичностью выкладки и ценовой эластичностью имеют одинаковые характеристики, однако Р. Керхан доказал, что первая, так сказать, идет впереди второй. До тех пор пока покупатель не обратит внимания на товар (что достигается за счет правильной выкладки), снижение цены не даст никакого эффекта.

Несколько замечаний по поводу знаний ритейлеров об эластичности выкладки.

На мой взгляд, отсутствие четко проявляющихся главных эффектов, а также неопределенность в отношении того, какие факторы позитивно/негативно сказываются на эластичности выкладки, являются главными причинами того, почему многие ритейлеры не работают более плотно с этим феноменом.

В тех случаях, когда существуют четкие главные эффекты (например, всем известно, что позитивное влияние на продажи оказывает наличие в торговом зале табличек с указанием названий продуктовых линеек или отделов), демонстрирующие их приемы быстро копируются всеми игроками розничного рынка.

В то же время техники, требующие более глубоких знаний, часто игнорируются (возможно, именно этим объясняется та щедрая отдача, которую они приносят ритейлерам, сумевшим использовать их должным образом). Большинство знаний об эффектах взаимодействия, на которые проливают свет различные исследования, существуют в розничной индустрии на уровне слухов. Некоторые ритейлеры интуитивно улавливают взаимосвязи и успешно пользуются ими на практике, но часто без понимания, почему это работает. Например, один из эффектов взаимодействия состоит в том, что определенный товар лучше всего продается, будучи размещенным в конкретном месте торгового зала. Недавно я столкнулся с подобным примером, консультируя одного ритейлера. У него имелся товар, который замечательно продавался со специальной выкладки около входа и почти не пользовался спросом, когда его перемещали на полку. Ритейлер протестировал на этой выкладке несколько других продуктов, но безуспешно. Я порекомендовал ему выяснить, какой именно тип товаров лучше всего подходит для размещения в этом месте, чтобы иметь возможность варьировать предложение для покупателей с выгодой для себя.

## Глава 4

# Коммуникация посредством товарных выкладок

О хитроумных маркетинговых трюках написана масса книг. Действительно выдающейся среди них я считаю «Психологию влияния» Роберта Чалдини, где описывается широкое разнообразие уловок, используемых розничными торговцами для оказания влияния на покупателей. Автор сравнивает подобные приемы с кнопками: нажмите на определенную — и получите конкретный эффект. В некотором смысле эта глава совпадает по тематике с вышеуказанной книгой, поскольку в ней пойдет речь об инструментах маркетинга, нацеленных на стимулирование продаж, — однако только о тех из них, которые связаны со специальными товарными выкладками. Как и остальная часть этой книги, описание таких «приемов» представляет собой исчерпывающий обзор исследований, найденных мной в области, которая иногда называется «управлением продажами». Под специальной выкладкой я имею в виду любую дополнительную выкладку товара помимо основного места на полке: например, на торце стеллажа (торцевая выкладка) или где-то еще в торговом зале.

Я начну с обсуждения основных видов специальных выкладок, после чего разберу различные их вариации. Дело в том, что при ближайшем рассмотрении товарные выкладки можно сравнить с эффективным символическим языком. Посредством размера, местоположения, оформления и комбинации товаров ритейлер может передавать покупателям четкие сообщения.

Хотя эта глава посвящена в основном специальным выкладкам, в ней также будут затронуты некоторые вопросы, связанные с обычным размещением товаров на полках. Но, в отличие от предыдущей главы, где расположение ассортимента на полках рассматривалось с точки зрения эластичности выкладки, сейчас речь пойдет о том, как можно использовать различные способы демонстрации товаров для оказания влияния на процесс принятия решений о покупке. Если в *главе 3* акцент

был сделан на том факте, что люди не видят всех представленных в магазине продуктов, то здесь мы рассмотрим еще один аспект, связанный с психологией восприятия, а именно: как можно повлиять на потребителя, «заставив» его выбрать конкретный товар среди замеченных им.

Чтобы дать вам представление о том, как увеличение площади выкладки на полке (тема предыдущей главы) соотносится со специальными выкладками (тема этой главы), приведу результаты одного исследования, которое будет более детально рассмотрено нами в *главе 11*. В нем Д. Уилкинсон и его коллеги (1981) протестировали эффекты удвоения площади выкладки на полках и специальных выкладок для четырех различных видов товаров (супы, рис, коржи для тортов и яблочный сок). Было установлено, что эластичность выкладки на полках равна плюс-минус 20% (что совпадает с результатами исследований, описанных в предыдущей главе), тогда как специальные выкладки увеличили продажи в среднем на 250–300%.

Таким образом, с одной стороны, специальные выкладки являются гораздо более эффективным инструментом управления продажами, чем работа с полочным пространством. С другой стороны, их недостаток состоит в том, что они позволяют одновременно привлечь внимание только к ограниченному количеству товаров. В результате, хотя они могут приводить к краткосрочному всплеску продаж отдельных продуктовых линеек, их эффект в масштабе всего магазина может быть не особо заметен. Чтобы максимизировать отдачу от такого способа презентации ассортимента, необходимо хорошо понимать, чего вообще можно от него ожидать.

## Специальные выкладки

Одним из способов увеличения торгового пространства, отведенного под конкретный бренд, является использование специальной выкладки. Как уже говорилось, под последней понимается размещение товара где-то еще помимо основного места на полке — например, на торце стеллажа или в зоне для промоакций. Что касается академических исследований в этой области, то они включают как эксперименты, направленные непосредственно на тестирование специальных выкладок, так и более масштабные проекты для изучения различных инструментов ритейл-маркетинга. Главная ценность последних состоит в том, что они позволяют обнаружить сходства и различия между методами продвижения.

Кроме того, существует широкое разнообразие оборудования (стенды, шелфтокеры и т. д.), которое может быть использовано для организации специальных выкладок. К сожалению, здесь мы наблюдаем

явный недостаток исследований. Многие из этих инструментов не были подвергнуты объективной проверке. Различные виды корзины и торговых стоек зачастую тестируются только компаниями-производителями (если тестируются вообще), которые редко разграничивают влияние своих конструкций и других переменных, таких как снижение цен или сезонность товаров. Те немногие исследования, которые я обнаружил, будут рассмотрены далее в этой главе.

### Отраслевые исследования

Особый интерес, проявляемый сегодня к специальным выкладкам, отчасти может быть связан с публикацией двух исследований в отраслевом журнале *Progressive Grocer*. Начало дебатам на эту тему было положено в 1960 году, когда вышла в свет статья под названием «Исследование Диллона». Этот эксперимент был назван в честь американской сети магазинов, а его результаты привлекли большое внимание и по сей день цитируются во многих работах (см., например, рисунок 4.1). В частности, исследователи сообщили о том, что при использовании специальных выкладок произошло увеличение продаж в среднем на 473%, если оно не сопровождалось снижением цены. В случае же комбинации специальной выкладки со снижением цены средний рост продаж составил 808%. Эти результаты были получены на основе 734 специальных выкладок с использованием 360 различных товаров в пяти магазинах.

Несколько лет спустя в *Progressive Grocer* было опубликовано второе исследование под названием «Исследование A&P» (1965). На этот раз в центре внимания оказалось влияние на продажи различных комбинаций специальных выкладок и рекламы. Полученные цифры соответствовали результатам «Исследования Диллона»: среднее увеличение продаж при использовании специальных выкладок составило 420%, в сочетании с рекламой — 629%.

Аналогичные результаты показали и исследования, проведенные Д. Росситером и Л. Перси (1997), а также Р. Истом (2003). На рисунке 4.1 приведены цифры, полученные первыми двумя учеными на основе анализа сканерных данных по 780 торговым маркам в 116 товарных категориях за период в один год. Естественно, в первую очередь привлекает внимание величина эффектов.

Помимо значительного повышения спроса, жаркие дискуссии вызвал дополнительный эффект в виде 40-процентного увеличения продаж, который мы видим в правом столбце диаграммы. Некоторые исследователи предполагают, что он является бонусом, который достигается благодаря сначала привлечению покупателя в магазин при помощи рекламы, а затем соответствующему напоминанию непосредственно в торговом зале. Однако профессор Роберт Ист из Кингстонского считает, что комбинация рекламы и специальной выкладки не ведет

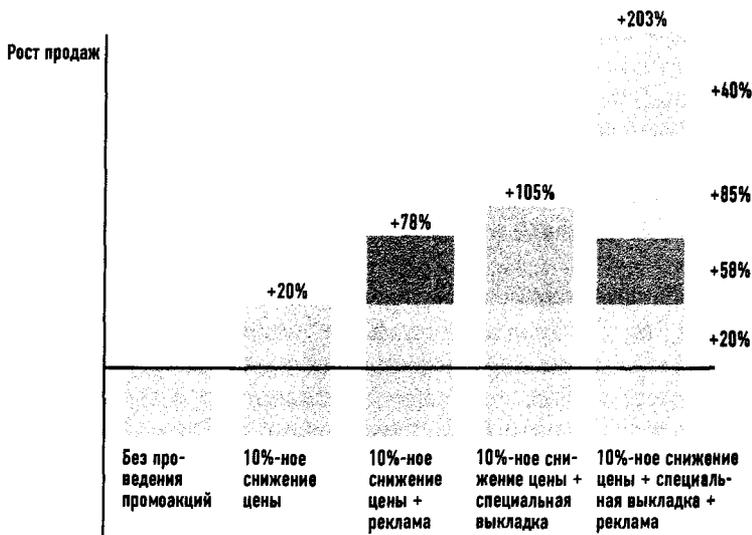


Рисунок 4.1. Эта столбчатая диаграмма показывает рост продаж в результате различных маркетинговых действий со стороны ритейлеров и владельцев торговых марок. Несколько других отраслевых исследований показали аналогичные результаты. Конкретно эти цифры взяты из исследования Джона Росситера и Ларри Перси (1997)

автоматически к возникновению подобного дополнительного эффекта. Он подверг это утверждение проверке в отдельном исследовании, о котором будет рассказано далее в этой главе. Я стану упоминать этот эффект взаимодействия в тех случаях, когда он будет фигурировать в описываемых мной работах, а также вернуться к его рассмотрению в *главе 11*. Но даже без такого 40-процентного бонуса результаты, которые могут быть достигнуты при помощи специальных выкладок, впечатляют.

### Эксперименты с использованием специальных выкладок в торговом зале

Первым, кто решил выяснить, способны ли результаты специальных выкладок выдержать более жесткие требования, предъявляемые к схеме и методу исследования, стал француз Мишель Шевалье из бизнес-школы INSEAD в Париже (*М. Шевалье, 1975а, 1975б*). Он считал, что опубликованные в Progressive Grocer исследования не выдержат проверки, поскольку они не указывали ценовых уровней, не уточняли, какие товары были использованы в тестировании, и не объясняли, почему выбор пал именно на них.

Исследование М. Шевалье (1975а) предусматривало два уровня снижения цен (на 6% и 12%), а также варьирование торговых марок, продуктовых линеек, периодов времени, магазинов и т. д. в соответствии с определенными правилами, чтобы полученные результаты можно было с уверенностью отнести к изучаемым эффектам и ни к чему

больше. М. Шевалье обнаружил, что эластичность специальной выкладки выше у товаров на зрелых рынках. Это самый сильный из всех выявленных им эффектов. Второй по величине эффект был связан с тем, что наибольшая эластичность специальной выкладки наблюдалась на рынках, где несколько разных торговых марок имели примерно одинаковые рыночные доли при отсутствии явного лидера. Исключением из этого правила оказались растущие рынки, где эластичность специальной выкладки была выше, если торговая марка занимала очевидную лидирующую позицию.

М. Шевалье также протестировал три другие переменные, которые, как выяснилось, не оказывали существенного влияния на эластичность специальной выкладки. Во-первых, это было процентное отношение затрат на рекламу к объему продаж. Ученый предполагал, что увеличение рекламных расходов может вести к повышению эластичности специальной выкладки, но его гипотеза не подтвердилась. Во-вторых, он считал, что более значительное снижение цены должно производить больший эффект, но это также оказалось неверным. Рост продаж в результате снижения цены на 6% и на 12% был почти одинаковым! Кстати говоря, точно такую же картину показали и предыдущие исследования. В-третьих, М. Шевалье ожидал обнаружить, что хорошо продаваемые торговые марки имеют более высокую эластичность специальной выкладки, чем их аналоги, пользующиеся меньшим спросом. Однако результаты показали, что и те и другие примерно одинаково чувствительны к специальным выкладкам (см. таблицу 4.1). Это означает, что торговая марка, которая продается в два раза лучше с полок, продается в два раза лучше и со специальной выкладки.

### **Специальные выкладки не снижают продажи с полок**

Опираясь на тот же массив данных, М. Шевалье провел еще одно исследование с целью определить, ведет ли увеличение продаж одной торговой марки со специальной выкладки к снижению продаж ее конкурентов с полок (М. Шевалье, 1975b). Если бы данный факт подтвердился, это подлило бы масло в огонь давнего спора между производителями и ритейлерами о том, что, отдавая предпочтение одним товарам, продавцы ставят в невыгодное положение другие.

Прежде всего, М. Шевалье сформулировал три предположения, которые, на его взгляд, отражали мнение различных заинтересованных сторон в этом вопросе. Первой из них были маркетологи, которые, согласно его предположению, в целом сомневались в возможности добиться столь резкого роста продаж только за счет использования таких простых методов, как специальные выкладки. Иными словами, маркетологи считали, что увеличение потребления одного товара, как правило, происходит за счет снижения потребления другого (другой

Таблица 4.1. М. Шевалье протестировал по две торговые марки в каждой категории и пришел к выводу, что наибольшие различия существуют скорее между категориями, чем между торговыми марками. Каждая строка в таблице представляет категорию товаров, вторая и четвертая колонки — торговые марки

Категория	Торговая марка	Рост продаж, %	Торговая марка	Рост продаж, %
Отбеливатель	Clorox	268	Магазинная марка	393
Салфетки косметические	Scotties	352	Магазинная марка	291
Ополаскиватели (для посудомоечных машин)	Downy	709	NuSoft	451
Растительное масло	Crisco	626	Wesson	1179
Пакеты-холодильники и пакеты для заморозки	Baggies	575	Glad	792
Майонез	Hellman's	240	Cain's	257
Моющие средства	Ivory	1022	Joy	1372
Корм для собак	Top Choice	343	Special Cuts	282

торговой марки) в той же категории. Две другие заинтересованные стороны представляли покупатели, которых М. Шевалье разделил на группы в зависимости от их точки зрения по этому вопросу. Одни считали, что увеличение продаж при специальной выкладке объясняется не переключением на другую торговую марку, а тем, что, будучи уже лояльными к бренду, потребители просто-напросто пользуются возможностью купить больше любимого товара. Другие сплотились вокруг убеждения, что специальные выкладки провоцируют переключение на иные торговые марки, но только по направлению «вверх», а не «вниз», т. е. если на специальной выкладке представлен более дорогой бренд, чем тот, который потребитель привык покупать, то он воспользуется возможностью его приобрести, но если там находится более дешевый вариант, он не изменит своих предпочтений.

Такое обсуждение вопроса с трех разных позиций представляется мне весьма интересным, поскольку отражает общую ситуацию в сфере розничной торговли, где существует масса так называемых торговых истин, редко подвергающихся научной проверке. В данном случае легко увидеть, на каких аргументах основаны мнения трех вышеуказанных групп. Маркетологи исходят из инертности покупателей и, соответственно, инертности спроса. Первая группа потребителей также верит в инертность, но видит ее причину в лояльности бренду. Вторая группа, вероятно, опирается на собственный опыт и на результаты исследований (одно из них мы уже рассматривали ранее — К. Кокс, 1970), которые показывают, что известные бренды более чувствительны

к различным маркетинговым инициативам. Таким образом, работа М. Шевалье является замечательным примером эмпирического исследования, способного внести ясность в этот вопрос.

Полученные им результаты, в среднем, показали отсутствие эффекта каннибализации, т. е. увеличение продаж представленного на специальной выкладке товара не вело к снижению спроса на его аналоги, размещенные на полках. Более того, во многих случаях наблюдалась обратная картина, а именно: увеличение спроса на продуктовую линейку в целом (т. е. прирост продаж последней был выше, чем у торговой марки на специальной выкладке). Другими словами, дополнительное размещение привлекало внимание покупателей ко всей категории, что стимулировало сбыт и других торговых марок (в среднем, рост продаж продуктовой линейки составлял около 5% без учета представленного на специальной выкладке товара). В то же время следует отметить, что на уровне отдельных торговых марок эффект каннибализации проявлялся по-разному. В девяти из шестнадцати случаев он имел место, тогда как в семи — специальные выкладки привлекли внимание покупателей к другим товарам на полках.

Эффект каннибализации оказался значительным только в одной из восьми продуктовых линеек — отбеливатели для белья.

Результаты исследования М. Шевалье, выраженные в цифрах, можно увидеть в *таблице 4.2*. Числа в третьей и пятой колонках представляют собой соотношение прироста продаж продуктовой линейки и товара, представленного на специальной выкладке. Другими словами, значение больше единицы указывает на то, что продажи категории в целом оказались выше, чем у конкретной торговой марки; значение меньше единицы, соответственно, говорит об обратной ситуации.

## Привлечение внимания при помощи специальных выкладок

Работа М. Шевалье, безусловно, может служить хорошей основой для дальнейшего изучения специальных выкладок. В настоящее время я готовлю к публикации результаты собственного исследования, посвященного оптимизации специальных выкладок в зависимости от их положения относительно движения покупательского потока (*Й. Нордфальт, статья готовится к печати*).

Мое исследование включало три полевых эксперимента в продовольственных супермаркетах. Всего было протестировано четыре вида специальных выкладок. Три были сделаны на торцевых стеллажах, одна — в корзине в середине периметра. Предположительно разница между этими видами выкладок состояла в том, что в первом случае

**Таблица 4.2.** Специальные выкладки и эффект каннибализации. Число больше единицы означает, что продажи продуктовой линейки в целом оказались выше, чем у представленной на специальной выкладке торговой марки. Например, если взять косметические салфетки, то продажи товара со специальной выкладки выросли примерно на 300% (см. таблицу 4.1), тогда как всей продуктовой линейки, соответственно на 43% и 10%

Категория	Торговая марка	Рост продаж	Торговая марка	Рост продаж
Отбеливатель	Clorox	0,56	Магазинная марка	0,66
Салфетки косметические	Scotties	1,43	Магазинная марка	1,10
Ополаскиватели (для посудомоечных машин)	Downy	0,74	NuSoft	0,92
Растительное масло	Crisco	0,77	Wesson	0,81
Пакеты-холодильники и пакеты для заморозки	Baggies	1,56	Glad	1,42
Майонез	Hellman's	1,96	Cain's	1,25
Моющие средства	Ivory	1,09	Joy	0,76
Корм для собак	Top Choice	0,88	Special Cuts	0,84

ритейлеру прежде всего требовалось убедиться, что покупатели вообще обращают на нее внимание. Проще говоря, чтобы увидеть выкладку на торцевом стеллаже, человеку нужно повернуть голову и посмотреть в эту сторону. В то время как корзина в середине периметра предполагала в определенной мере принудительный зрительный контакт, поэтому ритейлер мог сосредоточиться не столько на привлечении внимания, сколько на передаче сообщения, которое будет стимулировать продажи — например, на оформлении выкладки таким образом, чтобы придать товару «дорогой вид».

Первым эффектом, который тестировался на торцевых выкладках, был эффект комбинирования. На каждую из них нами был добавлен привлекающий внимание элемент, наиболее подходящий для данного места. Например, в одном из случаев им стал электронный дисплей. В другом — для оформления выкладки, которая находилась чуть в стороне от естественного направления взгляда покупателей, использовалось музыкальное сопровождение. Вторым тестируемым эффектом был эффект оформления. Мы использовали товар ярких цветов, выложив его на полках цветными полосами. Оба этих эффекта должны были способствовать привлечению внимания.

Итак, в первом случае мы протестировали сочетание торцевой выкладки и электронного дисплея: насколько оно увеличило количество покупателей, которые обратили внимание, остановились и купили со-

ответствующий товар. В эксперименте было задействовано четыре продукта (газированная вода, макаронные изделия, баранки и хлеб) и применен метод латинского квадрата. Из *таблицы 4.3* мы видим, что электронный дисплей повысил количество посмотревших на выкладку на 33%; остановившихся у стеллажа — на 19% и, наконец, купивших товар — на 35%.

**Таблица 4.3.** Количество и процент покупателей, которые обратили внимание, остановились и купили товар со специальной выкладки при выключенном и включенном электронном дисплее

	С выключенным дисплеем		С работающим дисплеем		Р
	Кол-во	%	Кол-во	%	
Кол-во покупателей	2660	100	2606	100	
Посмотрели	678	25,49	883	33,88	0,000
Остановились	304	11,43	355	13,62	0,016
Купили	123	4,62	163	6,25	0,009

Во втором эксперименте мы дополнили специальную выкладку музыкальным сопровождением, а именно трансляцией мелодий из рекламных роликов соответствующих торговых марок. Из *таблицы 4.4* мы видим, что музыка лучше всего привлекала внимание, когда торцевая выкладка находилась за пределами той зоны, которую покупатели *непроизвольно* окидывают взглядом, т. е. в стороне или у них за спиной.

**Таблица 4.4.** Количество и процентная доля покупателей, которые обратили внимание, остановились и купили товар, представленный на специальной выкладке, находящейся по направлению взгляда покупателей и в стороне от него

	Расположение за спиной у покупателей					Расположение перед покупателями				
	Без музыки		С музыкой		Р	Без музыки		С музыкой		Р
	Кол-во	%	Кол-во	%		Кол-во	%	Кол-во	%	
Кол-во покупателей	386	100	320	100		165	100	185	100	
Посмотрели	53	13,7	168	52,5	0,000	32	19,3	51	27,5	0,073
Остановились	17	4,4	25	7,8	0,057	12	7,2	13	7,0	0,929
Купили	6	1,5	9	2,8	0,249	5	3,0	12	6,5	0,134

В третьем эксперименте в качестве привлекающего внимание элемента мы использовали оформление выкладки. Этот метод может быть применен, если товар имеет яркую упаковку, является красочным сам по себе или же существует какой-либо другой способ сделать его заметным (например, создать сильный контраст относительно фона). Мы использовали щетки для мытья посуды, которые выложили на стенде разноцветными полосами. В этом случае также наблюдалось увеличение числа покупателей, обративших внимание на выкладку (+43%) и остановившихся перед стендом (+75%). Однако увеличение продаж было совсем незначительным (+133%).

Последний эксперимент касался специальной выкладки с использованием корзины. Он был проведен в тех же магазинах и с теми же щетками для посуды, что и до этого. Теперь перед нами стояла цель не столько привлечь внимание покупателей (находящаяся в середине периметра корзина непроизвольно притягивала взгляд), сколько придать выкладке максимально привлекательный «дорогой» вид. Полученные результаты приведены в *таблице 4.6*. Обратите внимание, что при плохо оформленной торцевой выкладке (см. *таблицу 4.5*) всего 1% проходивших мимо посетителей совершил покупку, тогда как при правильно оформленной корзиной выкладке щетку для посуды приобрел

**Таблица 4.5.** Влияние на продажи правильного оформления специальной выкладки, находящейся в периферической части поля зрения покупателей

	Беспорядочная выкладка		Выкладка разноцветными полосами		
	Кол-во	%	Кол-во	%	P
Кол-во покупателей	692	100,0	409	100,0	
Посмотрели	197	28,5	167	40,8	0,000
Остановились	22	3,2	23	5,6	0,048
Купили	8	1,2	11	2,7	0,059

**Таблица 4.6.** Влияние на продажи правильного оформления корзиной выкладки, находящейся в зоне внимания покупателей

	Правильно оформленная корзиная выкладка		Неправильно оформленная корзиная выкладка		
	Кол-во	%	Кол-во	%	P
Кол-во покупателей	241	100,0	360	100,0	
Посмотрели	129	53,5	161	44,7	0,034
Остановились	41	17,0	19	5,3	0,000
Купили	30	12,4	10	2,8	0,00

каждый восьмой. В данном случае рост продаж составил 977%. Такое сравнение возможно благодаря тому, что оба эксперимента были проведены с использованием метода латинского квадрата.

Таким образом, очевидно, что вышеуказанное исследование М. Шевалье вносит важный вклад в наше понимание ритейл-маркетинга. В равной мере очевидно и то, что продавец может существенно повысить эффективность специальных выкладок при помощи правильного оформления и дополнительных элементов.

## **Специальные выкладки, приводящие к снижению продаж**

В свете всех хвалебных слов, сказанных выше о специальных выкладках, может показаться странным тот факт, что иногда они приводят к снижению продаж. Однако исследователи Чарльз Арени, Дейл Духан и Памела Кикер (1999) наткнулись именно на этот феномен и попытались установить, почему так происходит.

После консультации с производителем вина, которому никак не удавалось достичь требуемого уровня продаж при помощи различных инструментов ритейл-маркетинга, эти ученые разработали схему полевого эксперимента, охватывающего три магазина, а также лабораторного исследования, чтобы разобраться в деталях.

В ходе полевого эксперимента в двух магазинах попеременно тестировались два типа специальной выкладки, третий магазин выступал в качестве контрольного: там вино продавалось только с полок. В первой из исследуемых торговых точек все бутылки вина данного производителя выставлялись в одном специально отведенном месте, при этом акцент делался на том, что оно сделано в Техасе. В другой — специальная выкладка сочеталась с размещением бутылок на полке.

Полевой эксперимент продолжался в течение двенадцати недель. Исследователи использовали метод латинского квадрата, меняя способ размещения вина в каждом магазине с интервалом в две недели. Таким образом, по окончании периода измерения каждый тип выкладки тестировался в обеих торговых точках равное количество времени.

### **Специальные выкладки заставляли покупателей изменить свои критерии выбора**

Полевой эксперимент показал, что вино из Техаса лучше всего продавалось в контрольном магазине, т. е. без всяких специальных выкладок. Как ни странно, но там, где проводились эксперименты с размещением товара, повышался спрос на конкурирующий продукт — калифорнийское вино. (Да-да, вы не ошиблись: специальные выкладки вина из Те-

хаса увеличивали продажи калифорнийского вина!) Исследователи предположили, что внесенные изменения заставляли покупателей сосредоточиться на регионе происхождения вина, в ущерб другим критериям выбора, т. е. внимание людей акцентировалось на такой характеристике товара, как «регион», и они переключались на тот регион, который предпочитали.

В последующем лабораторном эксперименте было выявлено два фактора, способствующих такому переключению. Во-первых, акцентированная характеристика должна быть относительно незначимой в обычных обстоятельствах. Опрос показал, что всего 3% покупателей целенаправленно учитывали при выборе вина такой параметр, как регион происхождения. С другой стороны, выкладка вина по цвету не привела к подобному изменению процесса принятия решений, поскольку цвет, как правило, уже включен в набор критериев выбора. Во-вторых, в результате акцентирования новой характеристики увеличивались продажи только тех вин, которые уже были известны и нравились покупателям.

Таким образом, лабораторный эксперимент основывался на использовании двух видов специальной выкладки — с акцентом на регионе и на цвете — с последующим определением того, на каких критериях покупатели основывали свой выбор и насколько важен был каждый из них.

Как видно из *таблицы 4.7*, организация выкладки по географическому признаку стимулировала продажи вин из популярных регионов. В то же время вина из непопулярных регионов выигрывали от выкладки по цвету. И полевые исследования в реальных условиях, и лабораторный эксперимент показали одинаковые результаты.

**Таблица 4.7.** Выкладка с акцентом на регионе происхождения стимулировала продажи вин из популярных регионов (4,4 против 4,0). Выкладка по цвету увеличила продажи вин из менее популярных регионов (2,6 против 1,9)

	Организация выкладки по региону	Организация выкладки по цвету
Популярные регионы	4,4	4,0
Непопулярные регионы	1,9	2,6

Следует отметить, что все эти манипуляции увеличивали продажи только хороших вин. Стало быть, невозможно «заставить» людей купить плохое вино, сделав акцент на какой-нибудь другой характеристике: такой продукт лучше всего просто разместить на полке и надеяться, что кто-нибудь возьмет его по незнанию или в поисках разнообразия.

## Двойные выкладки

Время от времени в кругах маркетологов всплывает идея, что двойные выкладки лучше стимулируют продажи. Я слышал два объяснения этому: во-первых, они вызывают больше интереса, во-вторых, провоцируют больше покупок. Этот метод используется, например, в магазинах ИКЕА.

Один из экспериментов с целью проверки этой идеи был проведен британскими учеными Робертом Истом, Вики Эфтичаду и Майклом Уильямсоном (2003). В качестве отправной точки ими были взяты исследования, показавшие, что комбинация рекламы и специальных выкладок дает лучший эффект, чем использование только одного из этих инструментов (см. комментарии к рисунку 4.1, где говорилось о том, что в некоторых случаях сочетание разных инструментов маркетинга приводит к дополнительному росту продаж). Иными словами, их результаты свидетельствовали в пользу двойных выкладок. Однако, по мнению британских ученых, все это плохо соотносилось с выводами других исследований, которые показывали, что эффективность рекламы начинает падать после многократного показа. Казалось, что такие данные говорили не в пользу двойных выкладок.

Ученые рассуждали следующим образом: если предположение о большей эффективности двойных выкладок по сравнению с единичными подтвердится, это будет означать, что использование нескольких небольших выкладок является предпочтительным. Если же будет установлено, что эффективность единичных выкладок растет вместе с увеличением их размера, тогда будет разумнее использовать одну большую выкладку, а не размещать товар в нескольких местах.

### Чем больше, тем лучше

Р. Ист и его коллеги провели два эксперимента для проверки этой гипотезы. Во-первых, они хотели узнать, ведет ли увеличение размера выкладки к убывающей, линейной или возрастающей отдаче в виде прироста продаж на единицу дополнительной площади. Во-вторых, они сравнили двойные выкладки (в обычных торговых витринах и на стендах) с использованием только одного вида выкладки. Это дало им возможность определить, производят ли первые аддитивный или мультипликативный эффект с точки зрения роста продаж (т. е. превосходит ли эффект двойной выкладки сумму эффектов единичных).

### Зависимость между размером выкладки и продажами

В качестве тестируемого товара были выбраны недавно выпущенные на рынок спортивные часы от Casio. Как уже было сказано, в первом эксперименте исследователи хотели проверить, как влияет на продажи

размер выкладки. Для этого они установили витрины с часами в 20 универсальных магазинах, где не было соответствующего отдела. Размер витрин варьировался от 30 × 30 см до 220 × 220 см, равно как и количество выставленного в них товара: от 6 — в маленьких до 289 — в самых больших.

Результаты показали, что повышение продаж было непропорционально увеличению площади выкладки: продажи росли быстрее. Однако исследователи считают, что о надежности этих данных можно будет говорить только в том случае, если они будут получены в других условиях, так как эксперимент охватил всего 20 магазинов.

### Одна большая или две маленькие?

Во втором эксперименте часы были выставлены в обычных торговых витринах (22 магазина), на стендах (22 магазина) или в обоих местах одновременно. Измерения проводились в течение шести недель, и их результаты приведены в *таблице 4.8*. Как видно, двойные выкладки производят скорее аддитивный эффект. Если разделить одну большую выкладку на две поменьше, эффект будет хуже, чем если объединить две маленькие в одну большую, т. е. увеличение площади выкладки производит мультипликативный эффект. Проще говоря, двойные выкладки дают эффект  $1 + 1 = 2$ , тогда как объединение двух выкладок в одну большую:  $1 + 1 = 3$ .

Таблица 4.8. Увеличение продаж при выкладке товара в торговой витрине, на стенде, а также на витрине и стенде одновременно

Неделя	Торговая витрина	Стенд	В сумме (витрина + стенд)	Двойные выкладки
1	96	79	175	146
2	116	75	191	214
3	113	75	188	214
4	100	69	169	190
5	106	80	186	189
6	131	110	241	201
Всего	662	488	1150	1154

Таким образом, Р. Ист и его коллеги сделали вывод, что ритейлерам лучше руководствоваться девизом «меньше значит больше» и объединять выкладки.

## Аксессуары торговли

В вышеописанном исследовании Р. Ист и его коллеги использовали специальное торговое оборудование для экспозиции часов, а именно

стенды-витрины. В некоторых других работах, представленных в этой книге, также применялись различные виды POS-материалов (шелф-токеры, купоны и т. д.). Таким образом, читатель может получить дополнительную информацию по этой теме, читая между строк, в тех разделах, где рассказывается о комбинации различных видов торгового оборудования с теми или иными маркетинговыми инструментами. Следующие же два исследования сосредоточены исключительно на торговом оборудовании.

## Стенды

Жан-Поль Ганьон и Джейн Остерхаус (1985), как и Мишель Шевалье (1975b), не смогли обнаружить эффекта каннибализации в своем исследовании стендов. В их эксперименте, охватывающем 24 продовольственных супермаркета и 24 аптеки, была использована стендовая выкладка болеутоляющего препарата. Ученые измерили объем продаж с полок до, во время и после размещения в торговом зале дополнительного стенда, но никакого ощутимого изменения не обнаружили. Также не было оснований предполагать, что покупатели брали данный препарат, в основном, со стендов, а не с полки. При этом эластичность выкладки на стенде в продовольственных магазинах была выше, чем в аптеках. Рост продаж в первых составил 388%, тогда как во вторых — всего 107%. Такой эффект был достигнут без снижения цены.

Эти цифры говорят о том, что недостаточно просто показать товар покупателям. В зависимости от того, насколько они «любопытны», выкладка может привести к разным результатам.

Ученые размещали стенды в разных магазинах и точках торгового зала с тем, чтобы измерить влияние местоположения на продажи. И обнаружили, что спрос был выше, когда стенды находились в местах с наибольшим покупательским потоком, в первую очередь, в прикассовой зоне, и ниже, когда их ставили в отделах, где обычно продается данный препарат. Также они обнаружили, что ритейлеры, предлагавшие препарат несколько дешевле, продавали относительно больше со стендов, а те торговые точки, где этот препарат уже пользовался хорошим спросом, — с полок. Наконец, они выяснили, что чем больше был магазин, тем выше оказался рост продаж при использовании стендов.

## Активный ряд

Так называемый активный ряд (*power aisle*) представляет собой комбинацию размещения товара на полке и на дополнительном дисплее.

Эта идея позаимствована у бюджетных магазинов, которые часто во входной зоне организуют целую стену из специальных стендов с выгодным ценовым предложением. Такое решение не только способствует увеличению продаж, но и транслирует сообщение о низкой стоимости.

Чтобы проверить, насколько эффективны такие «активные ряды», Питер Смит и Дэвид Бернс (1996) провели простой эксперимент в двух похожих по всем параметрам магазинах в штате Огайо. Они захотели узнать, как изменится восприятие цены, если увеличить количество разных товаров, выложенных в «активном ряду», и таким образом сделать последний больше похожим на обычную полку.

Прежде чем начать эксперимент, ученые измерили восприятие цены в существующих «активных рядах». В обеих торговых точках оно оказалось одинаковым. Затем в одной из них они увеличили количество товаров на дисплее с 49 до 59. Разумеется, это привело к сокращению площади выкладки каждого из них. После внесения изменений они снова измерили восприятие цены. Полученные результаты показали существенное ухудшение данного показателя в том магазине, где количество товаров, выставленных на дисплее, было увеличено.

Такие результаты указывают в том же направлении, что и исследование Р. Иста и его коллег (2003), т. е. подтверждают предпочтительность больших выкладок.

## Фронттировать или не фронттировать

Фронттирование — известное понятие в сфере ритейла, означающее равномерное распределение товара по полке, чтобы та выглядела заполненной (т. е. чтобы на ней не оставалось пустот от купленной продукции). Обход магазина для фронттирования входит в обязанности торгового персонала. Считается, что оно не только придает полкам более аккуратный вид, но и дает сотрудникам возможность оценить, не нужно ли пополнить запасы какого-либо товара.

В 2002 году исследователи Набиль Раззук, Виктория Сейц и Виджай Кумар опубликовали результаты своего исследования, в котором пытались определить, какое из двух предположений об эффективности фронттирования является верным. Первое из них состояло в том, что покупатели любят выбирать товары с заполненных полок, предлагающих упорядоченную и аккуратную выкладку ассортимента. Второе гласило, что люди предпочитают следовать чужому примеру, т. е. полка, по которой видно, что товар пользуется спросом, привлекает их сильнее.

Для выбора верной гипотезы исследователям нужно было дать ответ на следующие три вопроса:

1. Влияет ли на выбор покупателей то обстоятельство, что полка была фронтрована или нет?
2. Имеет ли значение место выкладки (полка, отдельно стоящий стенд или торцевой стеллаж)?
3. Играет ли роль известность торговой марки?

Для ответа на данные вопросы ученым требовалось продумать схему эксперимента так, чтобы единственным фактором, который мог бы объяснить любые различия в продажах, было то, фронтрована полка или нет. Они использовали двойные выкладки тестируемых товаров, единственной разницей между которыми было фронтрование. При этом фронтрованная и нефронтрованная выкладки менялись местами в середине эксперимента, чтобы исключить влияние местоположения. Также эксперимент проводился в разное время и с использованием разных брендов, чтобы сделать результаты поддающимися обобщению. В случаях А и В было проведено прямое сравнение между фронтрованной и нефронтрованной выкладкой для одной и той же торговой марки (см. пояснение к таблице 4.9).

Для ответа на третий вопрос исследователи использовали две различные комбинации товаров на торцевых полках. Были протестированы две торговые марки, имеющие, по мнению покупателей, реальные и воспринимаемые различия (торцевая выкладка С), а также два продукта с разными вкусами одной и той же торговой марки (торцевая выкладка D).

По условиям эксперимента на нефронтрованной полке отсутствовало три упаковки, тогда как фронтрованная была заполнена полностью. Выкладки корректировались каждые полчаса, параллельно фиксировалось, сколько упаковок было куплено с каждой из них. В общей сложности, за две недели с обеих полок было продано 645 единиц товара. Из них 319 единиц (49,5%) — с левой части выкладки, 326 единиц (50,5%) — с правой, а значит горизонтальное расположение не влияло на результаты.

Эксперимент показал, что 76% продаж пришлось на нефронтрованные полки (вопрос 1). При этом не было выявлено статистически значимых различий между тремя разными местами выкладки: все они показали одинаковые результаты (вопрос 2).

Как видно из таблицы 4.9, единственный случай, когда фронтрование победило, была торцевая выкладка С. Однако имейте в виду, что этого можно было ожидать, поскольку в данном случае покупатели знали о разнице между размещенными друг напротив друга торговыми марками. В то же время при торцевой выкладке D, где рядом были размещены два продукта с разными вкусами одной и той же торговой марки, 88% продаж пришлось на нефронтрованную полку.

Таблица 4.9. Разница в продажах между фронтированными и нефронтированными (с тремя отсутствующими упаковками) полками

Тип выкладки	Нефронтированная		Фронтированная		В сумме	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Выкладка на полке А	387	77,2	114	22,8	501	77,7
Выкладка на стенде В	69	81,2	16	18,8	85	13,2
Торцевая выкладка С	11	32,4	23	67,6	34	5,3
Торцевая выкладка D	22	88,0	3	12,0	25	3,9
Всего	489	75,8	156	24,2	645	100

Тот факт, что степень заполненности полки не может повлиять на выбор торговой марки, когда дело касается известных брендов (торцевая выкладка С), является вполне очевидным. В то же время явное преимущество во всех остальных случаях нефронтированной выкладки с недостающими упаковками в очередной раз подтверждает, что обстановка внутри магазина оказывает влияние на принятие покупательских решений.

### Второстепенные сигналы

Эксперимент Н. Раззука и его коллег не только пролил свет на то, как фронтирование влияет на спонтанные покупательские решения, но и отчасти расширил наши знания о значении второстепенной информации для процесса выбора товаров. Когда потребители сравнивали две торговые марки, о которых имели четкое представление (торцевая выкладка С), второстепенной информации (о заполненности полки) было недостаточно для того, чтобы повлиять на их решение. Когда же различия между двумя товарами были не столь существенными (во всех остальных случаях), такая незначительная деталь, как пустое место на полках, предопределила выбор.

Было проведено несколько лабораторных исследований с целью установить причины эффектов, обнаруженных Н. Раззуком и его коллегами. В вышеупомянутой книге Роберта Чалдини (2007) мы находим два возможных объяснения этого феномена. Первое из них — воспринимаемая дефицитность. Р. Чалдини утверждает и доказывает, что при ограниченном предложении товар часто воспринимается как более привлекательный. Это объяснение было подвергнуто проверке

в исследовании Гериберта Гирла, Майкла Плантша и Джанин Швейдлер (2007). В результате действительно был обнаружен «эффект дефицита», действующий в отношении товаров массового спроса (не относящихся к предметам роскоши). Так, участвовавшие в эксперименте люди выражали большее желание купить товар, когда предложение было ограничено по времени или количеству. Однако восприятие дефицита было создано учеными косвенным образом: при помощи табличек, информировавших об ограниченности предложения.

Ксин Ге, Пол Мессингер и Джин Ли (2009) использовали другой подход, утверждая, что потребители получают позитивный сигнал о товаре, когда видят незаполненную полку. В своем исследовании эти ученые затронули второе возможное объяснение вышеописанного феномена, предложенное в книге Р. Чалдини, а именно принцип «социального доказательства». Последний гласит, что мы склонны ориентироваться на других, решая, какое поведение является надлежащим в данной ситуации. Ксину Ге и его коллегам удалось доказать, что полка с распроданным товаром способна вызывать у потребителей желание тоже совершить покупку. Кроме того, ими было установлено: тот факт, что товар активно распродается, может повышать привлекательность его конкурентов по категории в глазах покупателей.

Таким образом, кажется, можно говорить об устойчивости обнаруженного Н. Раззуком и его коллегами (2002) феномена. Тем не менее мне бы хотелось сделать два замечания, прежде чем завершить эту тему. Во-первых, тот факт, что два-три пустых места на полке могут посылать позитивный сигнал о товаре, делая его более привлекательным, вовсе не означает, что нужно держать стеллажи наполовину пустыми. Вывод прост: если ритейлер хочет улучшить продажи какого-либо товара, не нужно педантично заниматься фронтингом. Во-вторых, несмотря на то что К. Ге и его коллеги (2009) обнаружили положительные аспекты отсутствия части товара, это опять же не означает, что товаров на полках должно быть как можно меньше. (О возможных проблемах, связанных с пустыми полками, смотрите, например, в исследовании Дэвида Гранта и Джона Ферни, 2008.) В то же время при проведении промомероприятий использование какой-либо тактики для создания ощущения дефицита может давать хорошие результаты.

Еще один метод продаж, рассмотренный в книге Р. Чалдини, под названием «дверью в лоб» (*door-in-the-face*), также был протестирован в контексте розничной торговли. Клаус Эбстер и Биргит Ноймайер (2008) выбрали в качестве испытуемых пешеходных туристов в Альпах. Они решили проверить, как первоначальное предложение приобрести двухфунтовую головку сыра за восемь евро повлияет на количество согласившихся в дальнейшем купить однофунтовую головку в два раза

дешевле. Исследователи разработали четыре ситуации, варьируя одежду продавца, а также речь, которую он произносил, и сравнили полученные результаты с результатами контрольной группы, участникам которой было сделано только второе предложение. Проще говоря, к туристам подходил торговец и сначала пытался продать двухфунтовую головку сыра за восемь евро, а затем — однофунтовую за четыре. Представителям контрольной группы он говорил о возможности приобретения только одного фунта сыра. Все четыре экспериментальные группы значительно превосходили контрольную по количеству покупок. В среднем люди, слышавшие два предложения о покупке, в четыре раза чаще соглашались приобрести один фунт сыра чем те, кому более дорогое предложение не озвучивали.

## Как повлиять на выбор покупателей посредством выкладки

Как показывает ряд исследований, покупатели автоматически интерпретируют то, что сообщают им различные выкладки. Таким образом, ритейлер может решить, следует ли ему пользоваться этими подсознательными реакциями или пытаться повлиять на них, посылая потребителям соответствующие сигналы. Эксперименты, о которых пойдет речь ниже, показывают, как подобные сигналы могут быть поданы с помощью различных способов комбинирования торговых марок.

Помимо использования различных сочетаний брендов, ритейлер также может влиять на выбор покупателей, повышая заметность отдельных частей ассортимента. В последней части этого раздела я расскажу об исследованиях, в которых различные способы презентации товаров применялись, для того чтобы снизить возможность сравнения и тем самым подтолкнуть потребителей к приобретению более дорогих или дешевых торговых марок.

## Влияние приоритетной выкладки

Очень интересный, хотя и довольно необычный эксперимент с выкладками был осуществлен тремя американскими исследователями Лорэн Бьюкенен, Кэролин Симмонс и Барбарой Бикарт в 1999 году. Отправной точкой для него послужил конфликт между производителями и ритейлерами, суть которого состояла в том, что первые всегда стремятся раскручивать свои торговые марки и, следовательно, хотят, чтобы те располагались в магазине среди себе подобных, тогда как вторые часто пытаются воспользоваться мощью известных брендов и размещают их среди менее популярных аналогов с более высокой маржой.

Также исследователи исходили из факта, что у покупателей имеются готовые представления о том, какие сообщения несут различные выкладки. Например, специальная выкладка или полка, где смешаны различные торговые марки, посылает сигнал, что эти торговые марки сопоставимы. А приоритетная выкладка какой-либо торговой марки говорит посетителям: магазин хочет подчеркнуть, что это хорошая покупка.

Для проведения эксперимента Л. Бьюкенен и ее коллеги напечатали несколько видов каталогов, в которых была представлена одежда двух торговых марок — рядом или отдельно. Например, в первом каталоге на одной странице были изображены рубашки от обоих производителей, на следующей — костюмы и т. д. В следующем каталоге изделия разных торговых марок были представлены отдельно друг от друга. Одна торговая марка была известной и популярной, другая — совершенно неизвестной. Исследователи также варьировали то, какая из них демонстрировалась в первую очередь. Предполагалось, что размещение торговой марки в начале каталога сигнализировало о том, что это выгодная покупка. Изменениям подвергалась еще и цена: либо обе торговые марки стоили одинаково, либо неизвестная продавалась на 25% дешевле. Наконец, был создан каталог, в котором известная торговая марка была заменена на другую, малоизвестную, — его показали контрольной группе.

В общей сложности было напечатано 16 разных каталогов, которые были представлены 16 группам испытуемых под предлогом, что их просят оценить макет. После просмотра участники эксперимента должны были дать оценку известной торговой марке.

Идея заключалась в том, что если товары в каталоге представлены в соответствии с имеющимися у участников шаблонами восприятия, то их мнение об известной торговой марке не изменится. Но если демонстрация изделий не соответствует их ожиданиям, они будут вынуждены пересмотреть свое представление о более популярном бренде. Предполагалось, что смешение торговых марок заставит респондентов рассматривать их как сопоставимые, т. е. если в каталоге предпочтение отдавалось неизвестному производителю, то, в соответствии с ожиданиями участников, изделия более известного не могли стоить дороже. И наоборот, если предпочтение отдавалось популярной торговой марке, — значит, она должна стоить дороже. Если же соотношение цен не отвечало ожиданиям респондентов, они должны были прийти к выводу, что неизвестная марка столь же хороша, и снизить оценку известной.

Результаты эксперимента подтвердили эти предположения. В *таблице 4.10* показано, какую цену участники эксперимента сочли справедливой при различных условиях. Так, если в каталоге предпочтение отдавалось известной марке, респонденты считали ее более высокую

цену оправданной. Это известная и хорошая марка — значит, она должна стоить дороже. Если же это было не так, участники начинали размышлять и неожиданно приходили к выводу, что известная торговая марка — возможно, была ничуть не лучше неизвестной. Из таблицы мы видим, что в этом случае справедливая цена неизвестной марки (77,22) даже превзошла цену известной (74,05).

**Таблица 4.10.** Таблица показывает, какие цены были сочтены участниками эксперимента справедливыми при различных способах демонстрации товаров в каталоге. Хорошо видно, что этот фактор серьезно влияет на восприятие справедливой цены. В колонках приведены результаты для случаев с одинаковыми и разными ценами, когда неизвестная торговая марка была на 25% дешевле

	Смешанная демонстрация	
	Разные цены	Одинаковые цены
Приоритетная выкладка известной торговой марки		
– Справедливая цена известной торговой марки	94,56	74,05
– Справедливая цена неизвестной торговой марки	66,29	77,22
Разница	28,27	-3,17
Приоритетная выкладка неизвестной торговой марки		
– Справедливая цена известной торговой марки	73,86	86,70
– Справедливая цена неизвестной торговой марки	77,91	75,86
Разница	-4,05	10,84

Если предпочтение в каталоге отдавалось неизвестной торговой марке, у участников создавалось мнение, что именно она является хорошей покупкой. При наличии разницы в ценах они не могли понять, почему нужно платить больше за известный бренд. Таким образом, последний терял в плане восприятия стоимости. Если же обе марки имели одинаковую цену, более известная по-прежнему воспринималась как предлагающая лучшее соотношение цены и качества.

Представленные в *таблице 4.10* результаты можно трактовать таким образом, что в случае приоритетной выкладки известной торговой марки покупатели ожидают разницы в цене. Если же выкладка делает акцент на неизвестной марке, они не готовы платить больше за брендированный товар. Эти выводы хорошо согласуются с замечанием,

представленным в *главе 3*, о том, что выкладку можно рассматривать как своего рода рекламу.

Обратите внимание, что при отдельной выкладке товаров разных производителей такой автоматической оценки не происходит. В основе вышеописанных эффектов лежит присущий покупателям шаблон восприятия, что совместная выкладка разных торговых марок сигнализирует о наличии у них сопоставимых характеристик.

## **Как подтолкнуть покупателей к выбору дешевой торговой марки посредством расширения ассортимента**

Еще один хорошо изученный прием в сфере розничной торговли связан с теорией асимметричного доминирования и основан на следующем: представьте себе ситуацию, в которой покупатель выбирает между двумя товарами с разными преимуществами. Например, один из них немного качественнее, тогда как другой немного дешевле. Если потребитель полностью рационален, то его выбор не будет зависеть от добавления еще одной альтернативы при условии, что она хуже первых двух. Например, если третий товар сравним или хуже по качеству, чем более дешевый из двух существующих, но при этом стоит дороже; или же он стоит столько же или немного больше, чем дорогой товар, одновременно имея более низкое качество.

Однако принцип асимметричного доминирования гласит, что включение дополнительных альтернатив оказывает влияние на выбор. Причем это происходит в двух плоскостях. Во-первых, худшая во всех отношениях альтернатива привлекает внимание к конкурирующей характеристике, даже если по данному параметру она уступает всем остальным (эффект привлечения внимания). Во-вторых, определенная часть покупателей, ранее выбиравших один из двух вариантов, переключается на новую альтернативу (эффект замещения). Таким образом, магазин может повлиять на выбор между уже существующими торговыми марками путем добавление новых.

Я нашел два исследования, которые подвергли эту идею тщательной проверке. Они были проведены Джоэлем Хубером, Джоном Пейном и Кристофером Путо (1982), а также Джоэлем Хубером и Кристофером Путо (1983) и основаны на лабораторных экспериментах. Впоследствии они воспроизводились в различных условиях. Поскольку изучения этого эмпирического правила непосредственно в торговом зале не было, я ограничусь описанием только второго лабораторного исследования Д. Хубера и К. Путо.

Варьируя множество параметров, таких как категории товаров (батарейки, пиво, фото пленки, рестораны и автомобили), количество

атрибутов товара (два или три), различия в оценках различных атрибутов и т. д., исследователи в целом подтвердили свои предположения.

Один из экспериментов состоял в следующем: сначала участникам было предложено выбрать между двумя марками пива. Одна из них, получившая оценку качества на уровне 50 по шкале от 1 до 100, стоила \$1,80 за упаковку из шести банок. Другая марка имела оценку качества на уровне 70 и стоила \$2,60. Выбор респондентов можно увидеть в *таблице 4.11*.

**Таблица 4.11.** Как покупатели делают выбор при наличии двух альтернатив

Цена, \$	1,80	2,60
Оценка качества	50	70
Участники, выбравшие этот товар, %	33	67

Затем в предлагаемый ассортимент была введена новая марка пива, которая играла роль приманки и уступала обоим существующим альтернативам. Следовательно, с рациональной точки зрения она не могла повлиять на выбор. В первом случае третьей альтернативой стал товар, акцентировавший внимание на такой характеристике, как цена.

В *таблице 4.12* мы видим эффект включения в ассортимент новой марки пива. Центр внимания сместился в сторону более дешевых альтернатив (эффект привлечения внимания). При осуществлении выбора между этими двумя вариантами, марка пива с относительно большим преимуществом (качество выше на 25%) победила товар-приманку с меньшим преимуществом (цена на 11% ниже).

При добавлении товара-приманки более высокого качества был получен обратный эффект (см. *таблицу 4.13*). Кроме того, некоторые покупатели переключились на более дорогую и более качественную альтернативу.

Аналогичные закономерности были обнаружены для всех категорий товаров, даже таких дорогостоящих, как автомобили, а также в ситуациях, где было задействовано несколько атрибутов. Короче говоря, это надежная теория, выдержавшая множество проверок.

Среди других открытий, сделанных в исследовании Д. Хубера и К. Путо, следует отметить то, что приманка работает лучше, если некая ее характеристика (характеристики) является более выраженной. Это представляется логичным, поскольку товар с очевидным преимуществом лучше привлекает внимание покупателей к некому конкретному своему атрибуту. Кроме того, качество самой приманки отражается главным образом на эффекте замещения. Первый эффект, эффект привлечения внимания, достигается путем простого включения третьей альтернативы

**Таблица 4.12.** Как изменился выбор покупателей при добавлении в ассортимент товара-приманки более низкого качества (вторая колонка)

Цена, \$	1,60	1,80	2,60
Оценка качества	40	50	70
Участники, выбравшие этот товар, %	0	47	53

**Таблица 4.13.** Как изменился выбор покупателей при добавлении в ассортимент товара-приманки более высокого качества (четвертая колонка)

Цена, \$	1,80	2,60	3,00
Оценка качества	50	70	75
Участники, выбравшие этот товар, %	14	67	19

в ассортимент. В таблицах мы видим, что конкурирующий товар, дальше всего отстоящий от приманки, теряет примерно одинаковый процент продаж, независимо от привлекательности нового предложения для покупателей. Эффект замещения (выбор между приманкой и сопоставимым товаром) гораздо сильнее зависит от качества приманки.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что стратегии на основе асимметричного доминирования могут быть эффективны для отражения наступления со стороны новых торговых марок. Однако в данном случае я рассматривал этот вопрос в свете того, что должен учесть ритейлер при принятии решения о глубине ассортимента в различных категориях. Эта информация также может представлять интерес для тех, кто думает о введении новых собственных торговых марок. Так, согласно данной теории, появление более дешевого товара улучшит восприятие уже существующего. Очень часто, если у магазина есть собственная торговая марка в сегменте *value for money* (качество по доступной цене), она все равно рассматривается многими покупателями как слишком дешевая или низкокачественная альтернатива. При добавлении в ассортимент действительно дешевого аналога последний будет действовать как приманка для существующей торговой марки, к которой на самом деле стремится продать ритейлер.

## Как заставить покупателей отказаться от выбора самой дешевой торговой марки посредством расширения ассортимента

Что может сделать ритейлер, чтобы покупатели перестали выбирать самую дешевую торговую марку? Ответ на этот вопрос дают нам Итамар

Симонсон и Амос Тверски (1992). Эти ученые показали, что при наличии более чем двух вариантов покупатели склонны отвергать альтернативу с самым низким качеством. Для простоты изложения я буду опираться на примеры из предыдущего раздела, вместо того чтобы вводить новые цифры. Итак, как мы могли увидеть в *таблице 4.11*, при наличии всего двух альтернатив треть покупателей выбрала низкую цену, тогда как две трети предпочли более высокое качество.

И. Симонсон и А. Тверски показали, что, если играющая роль при манки торговая марка позиционируется как промежуточная между существующими по параметрам цены и качества, она забирает долю рынка главным образом у более дешевого аналога. Эту же закономерность мы видим в *таблице 4.13*.

И. Симонсон и А. Тверски утверждают, что это связано с психологическим феноменом, известным в исследовательской литературе как боязнь потерь. Он означает, что страх возможной потери обычно бывает сильнее, чем радость от перспективы получения равноценного выигрыша. Другими словами, человек испытывает более сильные эмоции, когда теряет \$10, чем когда получает ту же сумму. В переводе на язык розничной торговли это означает, что средний покупатель не хочет идти на риски, связанные с потерей качества, покупая самую дешевую марку, вместо этого предпочитая заплатить на несколько долларов больше за промежуточную альтернативу.

Таким образом, если на выбор предлагается всего две альтернативы, ни одна из них не воспринимается как некая крайность. При добавлении третьего варианта в первую очередь отвергается товар с самым низким качеством.

## **Как подтолкнуть покупателей к выбору самой дешевой торговой марки посредством выкладки**

Итамар Симонсон, Стефан Ноулис и Кэтрин Лемон (1993) показали, что повлиять на выбор торговой марки также можно при помощи соответствующей выкладки ассортимента. Исходя из вышеописанной теории ассиметричного доминирования, согласно которой добавление третьей приемлемой альтернативы ассиметрично влияет на выбор между двумя первоначально существовавшими (т. е. товар более низкого качества теряет свою привлекательность для покупателей гораздо быстрее, чем более высокого), исследователи выдвинули гипотезу о том, что аналогичных эффектов можно достичь и при помощи выкладки.

Ученые предположили, что, если цель — подтолкнуть покупателей к выбору самого дешевого товара, ритейлер должен организовать выкладку ассортимента таким образом, чтобы все торговые марки

не оценивались одновременно (поскольку в этом случае самая дешевая альтернатива будет отвергаться). Эта идея была основана на том факте, что при наличии всего двух альтернатив ни одна из них не рассматривается как однозначно плохой вариант. Следовательно, если ритейлеру удастся сделать так, чтобы покупатели оценивали торговые марки попарно (например, при помощи табличек, специальных выкладок или такого размещения, при котором те не будут непосредственно сопоставимы на полке), удастся наладить сбыт самого дешевого товара.

Симонсон и его коллеги (1993) подтвердили это предположение на практике. В первом эксперименте, где были использованы такие категории товаров, как часы, проигрыватели компакт-дисков и кредитные карты, им удалось увеличить количество покупателей, выбравших самую дешевую альтернативу, с 26% до 41%. В другом эксперименте с кухонной бумагой та же методика (избегание одновременной оценки всех вариантов) позволила повысить процент выбравших самый дешевый товар с 37% до 54%.

Таким образом, данного эффекта можно достичь при помощи специальной выкладки дешевой торговой марки, продажа которой и является целью ритейлера, в паре с любой другой, с тем чтобы покупатели оценивали в первую очередь эту комбинацию.

## **Презентация ассортимента по торговым маркам или по видам товара?**

Вместе с разными группами исследователей И. Симонсон также протестировал влияние двух способов организации выкладки: по торговым маркам или по типам товара, например, на основе такого атрибута, как вкус. Проще говоря, это означает, что в одном месте группируются либо все йогурты торговой марки Yoplait, либо все марки клубничного йогурта. Серия экспериментов была проведена как на более дешевых товарах, таких как йогурты и обезболивающие, так и на более дорогих, таких как телевизоры, калькуляторы, телефоны и проигрыватели компакт-дисков. Далее мы рассмотрим, как влияют на выбор покупателей эти два способа организации выкладки.

## **Выкладка по торговым маркам склоняет покупателей к выбору дешевых товаров**

Первый эффект возникает как следствие того факта, что при выборе из более чем двух альтернатив люди склонны отвергать товар с самым низким качеством. В эксперименте Итамара Симонсона и Рассела Винера (1992) использовались два способа выкладки йогурта: по торговым маркам (в общей сложности были задействованы четыре торговые

марки: две национальные, одна магазинная и одна специализированная) или по вкусам (четыре разных вкуса). В результате при организации выкладки по вкусам самый дешевый вариант (в данном случае *private label*) выбрали 11% покупателей, тогда как при организации выкладки по торговым маркам ему отдали предпочтение 25% покупателей. Этот результат согласуется с выводами эксперимента К. Дреза, С. Хоха и М. Пурк (1994), когда выкладка туалетной бумаги по размеру упаковки привела к увеличению продаж на 5%.

В аналогичном эксперименте, проведенном И. Симонсоном, С. Ноулисом и К. Лемон (1993), этот эффект был проверен на примере болеутоляющих средств, проигрывателей компакт-дисков и беспроводных телефонов. Ученые тестировали три торговые марки с тремя вариантами продукции в одной категории. При выкладке на основе характеристики товара самый дешевый вариант выбрали 26% покупателей, тогда как при выкладке по торговым маркам — уже 35%.

Предлагаемое исследователями объяснение состоит в том, что выкладки, делающие акцент на выборе между торговыми марками (например, когда разные марки клубничного йогурта выставлены в одном месте), заставляют потребителей быть более осмотрительными в отношении товара, предположительно имеющего самое низкое качество. При выкладке ассортимента в соответствии с торговыми марками такое покупательское поведение проявляется в меньшей степени, поскольку в этой ситуации человек сосредоточивается на выборе разновидности продукта (например, вкуса йогурта).

Я также предполагаю, что этот эффект возникает вследствие того, что организация выкладки по торговым маркам помогает покупателям определить самую дешевую. Полевые исследования Эдварда Руссо (1977) и Чарльза Арени, Дейла Духана и Памелы Кикер (1999) показали, что, когда ритейлер облегчает покупателям процесс выбора товара на основе одной из характеристик (выкладка по торговым маркам упрощает сравнение цен), они зачастую с готовностью принимают эту возможность.

### **Выкладка по видам товара склоняет покупателей к более разнообразному выбору торговых марок**

Другой эффект, который может быть достигнут в зависимости от того, организована выкладка по торговым маркам или по видам товара, связан с тем, насколько покупатели склонны пробовать что-то новое. Этот эффект проявляется не как главный, а как эффект взаимодействия, т. е. требует дополнительного условия, а именно: делает ли человек крупную закупку или небольшие периодические покупки.

Идея состоит в том, что люди, совершающие большие закупки на длительное время, хотят больше разнообразия, чем те, кто делают

частые небольшие покупки. Другими словами, если человек приобретает упаковку консервированного супа раз в месяц на протяжении трех месяцев, вероятность того, что во всех случаях он выберет одинаковый вкус, выше, чем в том случае, если он берет три упаковки супа на три месяца вперед за один раз.

И. Симонсон и Р. Винер (1992) проверили это предположение на покупателях йогурта. Это было сделано с использованием как сканерных данных, так и лабораторных экспериментов. Вышеописанный эффект был подтвержден. Если потребители закупают йогурт на несколько недель вперед, они выбирали более разнообразные вкусы.

Когда же исследователи реорганизовали выкладку таким образом, чтобы сгруппировать йогурты по вкусам, это подтолкнуло покупателей варьировать не только вкусы, но и торговые марки. Следовательно, если ритейлер хочет продвинуть новые марки, он должен стимулировать массовые закупки и организовать выкладку ассортимента по видам товаров.

В то же время исследование показало, что, если магазин используется для периодических небольших покупок, его посетители склонны больше варьировать выбор между разновидностями товара и торговыми марками, если выкладка организована по торговым маркам.

### **Глубина ассортимента должна отражать среднее количество покупок в расчете на покупателя**

В исследовании Александра Чернева (2008), состоявшего из пяти экспериментов, было установлено, что люди предпочитают, чтобы глубина ассортимента (количество видов товара) соответствовала размеру покупки. Чернев назвал этот эффект эвристикой сопоставимости количества (*quantity-matching heuristic*). Ему удалось показать, что, если человеку нужно приобрести, например, три упаковки йогурта, торговая марка, предлагающая три разных вкуса, имеет преимущество перед той, «в арсенале» которой два или четыре. Наиболее сильно этот эффект проявляется в условиях неопределенности (например, в отношении неизвестных товаров), когда потребитель хочет иметь возможность объяснить свой выбор (например, при совершении покупки для кого-то еще), а также среди людей, предпочитающих разнообразие (получивших высокие баллы по соответствующей шкале).

Я думаю, что настал момент сделать заключительное замечание по поводу вышеописанных эффектов двух способов выкладки. Когда человек заходит в какой-либо отдел магазина, первое же принятое им решение чаще всего определяет окончательный выбор. Другими словами, когда покупатель попадает в проход между полками с определенной категорией товара, первым и самым важным решением является то, где остановиться. Если ассортимент рассортирован по торговым

маркам, он вынужден определять (используя при этом минимум когнитивных способностей), напротив какой из них встать. Затем — и здесь ему уже понадобится умение аналитически мыслить — потребитель должен выбрать предпочитаемую им разновидность товара. Наличие в этом процессе принятия решений первого этапа, определяющего, среди каких торговых марок будет делаться выбор, было подтверждено многочисленными исследованиями в области покупательского поведения. Аналогичные рассуждения мы видим и в теории рассматриваемого набора (см. главу 2). Те торговые марки, которые не берутся в расчет изначально, никогда не будут проанализированы на втором этапе, когда принимается решение о покупке конкретного товара. При этом вышеуказанный первоначальный отбор торговых марок осуществляется с минимальными усилиями, фактически на подсознательном уровне. Вспомните об эксперименте П. Недунгади (1990), описанном в главе 2, который показал, что происходит, когда наиболее предпочтительные альтернативы (напиток Sprite и сэндвич-бары Joe's Deli) просто выпадают из поля зрения.

### Как подтолкнуть покупателей к выбору самой дорогой торговой марки посредством выкладки

И. Симонсоном, С. Ноулисом и К. Лемон (1993) также была разработана модель, описывающая так называемый эффект сопоставления качества торговой марки и характеристик товара. Этот эффект основан на том, что разница между торговыми марками, как правило, меньше, чем между характеристиками разных продуктов.

Например, если ритейлер размещает рядом два DVD-плеера разных производителей, но с одинаковыми характеристиками (например, с одинаковым уровнем качества), такая выкладка акцентирует цену торговой марки. Если же рядом оказываются два DVD-плеера одной марки, но с разными характеристиками, хорошо видна стоимость дополнительных характеристик. В обоих случаях покупателю относительно легко определить, что именно он хочет, в зависимости от своих требований.

Если же ритейлер размещает рядом два DVD-плеера разных марок с разными характеристиками, выбор становится намного труднее. В этом случае не столь ясно, чем обусловлена разница в цене. В результате, в игру вступает такой психологический феномен, как боязнь потерь, заставляющий покупателей относительно чаще выбирать товары с лучшими характеристиками, чтобы ничего не упустить.

Симонсон и его коллеги продемонстрировали этот эффект в серии экспериментов с использованием холодильников, микроволновых

печей и телевизоров. Согласно условиям, магазин продавал две торговые марки (например, *Samsung* и *Hitachi*), каждая из которых предлагала по два продукта разного уровня качества: базовую модель и более эксклюзивный вариант. Таким образом, в общей сложности на выбор имелось четыре альтернативы.

На разных этапах эксперимента участникам демонстрировались разные наборы товаров. Сначала им предлагалось выбрать между двумя вариантами, которые были сгруппированы по торговым маркам (группа 1), характеристикам продукта (группа 2), или являлись смешанными сочетаниями, т. е. базовая модель одного производителя была скомбинирована с эксклюзивным вариантом другого (группа 3). На следующем этапе участники должны были сделать выбор между всеми четырьмя альтернативами. Также имелась контрольная группа, которая сразу выбирала между всеми вариантами без предшествующей демонстрации. Таким образом, выбор контрольной группы мог быть использован как основа для сравнения.

Как видно из таблицы 4.14, больше всего от предварительной демонстрации участникам смешанной комбинации товаров выиграла эксклюзивная модель более слабой торговой марки.

Таблица 4.14. Как увеличилось число покупателей, выбравших эксклюзивную модель более слабой торговой марки в результате демонстрации ее в комбинации с другой альтернативой, затрудняющей сравнение

	Более слабая марка, эксклюзивная модель	Более сильная марка, эксклюзивная модель	Более слабая марка, базовая модель	Более сильная марка, базовая модель
По торговой марке	32	34	18	15
По характеристикам продукта	26	37	22	14
Смешанная	40	33	14	12
Контрольная группа	29	30	22	19

## Конstellляции товаров

Этот раздел посвящен так называемым продуктовым конstellляциям (*product constellation*), т. е. товарам, которые покупаются или потребляются вместе. Здесь мне бы хотелось подчеркнуть два ключевых

момента. Первый состоит в том, что такие товары важно размещать рядом, чтобы «зацепить» покупателей. Например, как показывают исследования в области рекламы, автоматическая связь между изображением и текстом возникает только в том случае, если первое не отделено от второго. Представьте себе рекламное объявление, где картинка расположена в правом нижнем углу и занимает треть всей поверхности. Текст занимает столько же, но находится в верхнем левом углу. Такое расположение объектов требует от читателей приложить усилия, чтобы связать их вместе. Автоматически сравнение производится только между объектами, которые могут быть восприняты одновременно. То же самое относится и к выкладке товаров в магазине.

Второй момент касается переменной, которая редко подвергается изучению в маркетинговом контексте, а именно влияния ситуации, в которой осуществляется покупка или потребление. Маркетологи любят группировать потребителей (например, семьи с детьми) и товары (например, напитки). В то же время они обычно игнорируют ситуационный фактор, т. е. то, как ситуация может влиять на покупательский выбор.

Фредрик Ланге из Стокгольмской школы экономики провел несколько исследований, касающихся констелляций товаров. В одном из них он взял несколько разных ситуаций потребления и попросил респондентов выбрать наиболее подходящие для них закуски и напитки. Например, для ситуации «вечер перед телевизором» чипсы — это первое, что спонтанно приходит на ум многим из нас. Для ситуации «поездка на автомобиле» это может быть что-то совсем другое, например кофе. Для «вечера в кинотеатре» многие выбирают попкорн. Если копнуть чуть глубже и перебрать остальные варианты закусок и напитков, можно обнаружить, например, что кола является альтернативой, подходящей для всех вышеперечисленных случаев.

Таким образом, мы можем классифицировать те альтернативы, которые первыми приходят нам на ум, как типичные для данной ситуации. Когда мы думаем о какой-либо ситуации, они автоматически активируются в нашем сознании. Альтернативы, которые подходят для многих ситуаций (например, кола), можно классифицировать как универсальные.

Мое предположение (хотя еще и не подвергнутое проверке) состоит в том, что эти две категории играют в магазине разные роли. «Универсальные» товары хорошо подходят для привлечения покупателей, тогда как «типичные» хороши для активации ситуативного потребления. Определенные подтверждения своей идеи я нахожу в отчетах об исследованиях незапланированных покупок. Как уже упоминалось в главе 2, доля спонтанных покупок выше у сыра, чем у хлеба. Когда человек покупает хлеб, это действие способно активировать мысли о том,

как он будет использован. А они, в свою очередь, могут быть настолько сильными, что в силах активировать намерение приобрести сыр или же только узлы внутри соответствующей ассоциативной сети, в результате чего сыр становится «более заметным». Именно это происходит в эксперименте, проведенном Шун Йин Ламом и Авинанданом Мукерджи (2005), который я представляю ниже.

## Двухтоварная выкладка: $1 + 1 = 3$

Один из крайне скудного числа экспериментов с двухтоварными выкладками был проведен Ш. Й. Ламом из Сингапура и А. Мукерджи из Нью-Йорка (2005). Ученые использовали различные способы выкладки женской и мужской одежды и измерили, как это влияет на оценку того, насколько хорошо предметы одежды подходят друг к другу, одежды как таковой, а также на намерение совершить покупку.

Товары демонстрировались участникам эксперимента тремя разными способами: 1) основной предмет одежды вместе с дополнительным; 2) основной и дополнительный предметы одежды по отдельности, но без посторонних товаров в промежутке; 3) в промежутке между демонстрацией основного и дополнительного предметов одежды показывалось четыре посторонних товара.

Основными предметами одежды в эксперименте были женская блузка и мужская тенниска. В качестве дополнительного предмета гардероба к тенниске были использованы шорты: по две пары подходящих и неподходящих. Для блузки предлагался соответствующий набор юбок.

В первом сценарии с двухтоварной выкладкой (сценарий 1) участникам эксперимента сначала были показаны четыре посторонних предмета одежды, а затем два тестируемых предмета на манекене или на вешалке (в подходящей или неподходящей комбинации). Во втором сценарии сначала были показаны четыре посторонних предмета одежды, затем шорты или юбка и наконец тенниска или блузка. В третьем сценарии, наиболее далеко от двухтоварной выкладки, участникам сначала продемонстрировали шорты или юбку, затем четыре посторонних предмета одежды и наконец тенниску или блузку.

## Автоматическая оценка

Далее участников эксперимента попросили вспомнить соответствующие одежные пары и оценить, насколько хорошо они подходят друг к другу. Как и можно было ожидать, респонденты наиболее точно определили подходящие и неподходящие комбинации в случае двухтоварной выкладки. То же самое касалось оценки выкладки с эстетической точки зрения, а также того, какое впечатление данное сочетание одеж-

ды произведет на других. Это говорит о том, что демонстрация товаров в непосредственной близости друг к другу способствует формированию спонтанных оценок.

Что касается самой тенниски и блузки, то самые высокие оценки они получили в случае двухтоварной выкладки, когда были продемонстрированы в подходящей комбинации. Во всех остальных случаях оценки были ниже, даже когда их показали непосредственно один за другим. Этот результат в очередной раз подтверждает тот факт, что автоматические оценки, лежащие в основе эстетического переживания, возникают только при одновременном восприятии объектов. Они не могут быть воспроизведены на интеллектуальном уровне.

### Визуальное соответствие способствует запоминанию

Наконец, при изучении покупательского намерения исследователи обнаружили интересную закономерность, особенно среди женщин, которым демонстрировалась женская одежда. Когда юбка и блузка подходили друг к другу, не было никакой разницы в покупательском намерении независимо от способа демонстрации (в паре, последовательно или по отдельности). Когда же предметы одежды не подходили друг к другу, покупательское намерение значительно варьировалось в зависимости от способа демонстрации.

Самое простое объяснение выглядит следующим образом: представьте, что сначала вы видите юбку, затем полотенца, носки и другие посторонние товары и наконец блузку. Если эти два предмета одежды подходят друг к другу, вы чувствуете это на подсознательном уровне. Данное чувство возникает вследствие эффекта цепной активации, который облегчает поиск подобных соответствий. В пользу этой гипотезы говорит и тот факт, что она применима только к женщинам, но не к мужчинам. Возможно, меня обвинят в дискриминации по половому признаку, но я считаю, что женщины имеют более развитые ассоциативные сети в отношении женской одежды, чем мужчины — в отношении мужской. А более развитая ассоциативная сеть усиливает эффект цепной активации. Если поклонник одежды марки Vespa видит одежду Vespa, это производит на него более сильное впечатление, чем на незаинтересованного человека.

Следует упомянуть еще об одном моменте. При отдельной демонстрации блузка и тенниска оценивались участниками эксперимента независимо от того, была ли показанная им комбинация подходящей или нет. Автоматические оценки и покупательское намерение возникли только в случае двухтоварной выкладки, когда одежда находилась на одном манекене или вешалке.

Питер Попковски Лесжик и Джеральд Хаубл (2010) показали, что на интернет-аукционах продавец может получить более высокую

цену, если сгруппирует взаимодополняющие товары, чем если будет продавать их по отдельности. С взаимозаменяемыми товарами верно обратное: продавец может получить больше, если станет продавать их раздельно. Этот феномен можно объяснить тем, что при совместной демонстрации товаров покупателям легче осознать их полезность.

## Маркетинг взаимодополняющих товаров

Этот раздел книги о перекрестном мерчандайзинге можно было бы включить и в главу 3 (о стимулировании продаж посредством оптимизации полочного пространства), и в главу 8 (о расположении отделов внутри магазина). Тем не менее я решил поместить его здесь, потому что перекрестный мерчандайзинг часто рассматривается как ограниченный по времени вид промодеятельности в ритейле. При таком подходе данная тема более тесно связана со специальными выкладками, рассматриваемыми в этой главе.

Я познакомлю вас с исследованиями двух видов поперечной эластичности. Первый из них — перекрестная ценовая эластичность (например, когда снижение цен на одну торговую марку приводит к снижению продаж ее конкурентов в той же категории или подкатегории). Второй — кросс-категорийная ценовая эластичность (когда снижение цены на торговую марку в одной категории влияет на ее продажи в другой; например, когда снижение цены на зубные щетки влияет на продажи зубной пасты).

Большинство исследований перекрестной эластичности основано на эконометрических моделях. Я не считаю необходимым вдаваться здесь в подробности работы с ними, лучше сосредоточиться на результатах исследований. Если читатель заинтересован в конкретных формулах, я рекомендую обратиться к оригинальным статьям.

Рокни Уолтерс (1991) проверил предположение о том, что промодействия в отношении одного товара отражаются на продажах его аналогов (товаров-заменителей). Кроме того, он изучил, как промомероприятия в одном магазине влияют на продажи в торговых точках-конкурентах.

Для своего исследования Р. Уолтерс собирал данные по восьми парам конкурирующих магазинов в восьми населенных пунктах в течение 26 недель. Для анализа были использованы сканерные данные и данные о товарных запасах самих ритейлеров. Исследование охватывало четыре категории продуктов, две из которых были целевыми (спагетти и смесь для кексов) и две дополняющими (соус для спагетти и глазурь для кексов). Каждая из четырех категорий была представлена двумя торговыми марками, которые рассматривались покупателями этих магазинов как взаимозаменяемые.

Результаты, показывающие действие эффекта замещения, приведены в *таблице 4.15*. Отрицательное число означает, что снижение цены привело к увеличению продаж, т. е. знак минус указывает на обратную зависимость. Во всех трех случаях в таблице мы видим, что снижение цены на данный товар стимулировало его продажи (-1,15; -2,25; и -0,49). Соответственно, положительное число указывает на прямую зависимость: снижение цены ведет к снижению продаж. Как следует из таблицы, снижение цены на спагетти марки Creamette привело к падению продаж спагетти San-Georgio и магазинной марки. Однако эффекты замещения для марки San-Georgio и магазинной марки являются незначительными.

**Таблица 4.15.** Ценовая эластичность и эффект замещения

Цена на спагетти в данном магазине	Влияние независимых переменных на продажи спагетти		
	San Georgio	Creamette	Магазинная марка
San Georgio	-1,15*	0,04	0,05
Creamette	0,22*	-2,25*	0,19*
Магазинная марка	-0,15	-0,05	-0,49*

\* Указывает на статистическую значимость на уровне 5%

### Асимметричные эффекты замещения

Эффект замещения, действующий только в одном направлении и не действующий в других, называется асимметричным. Р. Уолтерс отмечает, что для всех четырех продуктовых линеек наиболее значительные эффекты замещения носили асимметричный характер, т. е. более крупные торговые марки забирали долю продаж у более мелких. Это соответствует результатам исследований, изучавших влияние на сбыт количества фейсингов, которые показали, что больше всего в результате повышения заметности выкладки выигрывают те марки, которые уже являются лидерами продаж.

Также эти результаты можно сравнить с исследованиями М. Шевалье (1975a, 1975b), показавшими, что специальные выкладки, как правило, не снижают продажи конкурирующих торговых марок, а стимулируют сбыт всей продуктовой линейки. Таким образом, еще один нюанс в головоломке продвижения товаров состоит в том, что снижение цен и специальные выкладки следует использовать в разных ситуациях. Все зависит от того, какую цель преследует ритейлер: повысить продажи всей продуктовой линейки или же конкретной торговой марки. Достичь первой помогают специальные выкладки, а второй — снижение цен.

### Эффекты замещения между магазинами

Исследование Р. Уолтерса также показало, что между конкурирующими торговыми точками могут действовать определенные эффекты замещения. Например, специальное предложение на товар в одном магазине негативно отражается на его продажах в другом. Данный эффект мы видим в *таблице 4.16*: снижение цены на спагетти San-Georgio в одной торговой точке привело к падению продаж спагетти собственной торговой марки в другой.

Таблица 4.16. Действие эффекта замещения между магазинами

Цена на спагетти в конкурирующем магазине	Влияние независимых переменных на продажи спагетти		
	San-Georgio	Creamette	Магазинная марка
San-Georgio	0,19	-0,04	0,37*
Creamette	-0,65*	-0,63	0,34

\* Указывает на статистическую значимость на уровне 5%

Такой эффект замещения между магазинами, затрагивающий разные торговые марки, Р. Уолтерс рассматривает как признак того, что «перекрестный шопинг» характерен для большого сегмента нелояльных потребителей. Конкурирующий магазин легко переманил эту категорию покупателей у своего соседа, предложив хорошую скидку на другую торговую марку.

### Эффект дополнения внутри и между магазинами

Исследование Р. Уолтерса также показало, как на сбыт дополняющих товаров влияют промомероприятия. Например, при снижении цен на спагетти продажи соуса продемонстрировали значительный рост в 67% случаев. И наоборот, снижение цен на соусы привело к увеличению продаж спагетти в 33% случаев. Точно так же специальное предложение на смеси для кексов значительно повысило продажи глазури в 50% случаев, в то время как скидка на глазурь увеличила спрос на смеси всего в 17% случаев.

Кроме того, были обнаружены признаки еще одного перекрестного эффекта замещения, а именно снижение продаж дополняющих товаров в конкурирующих магазинах. Так, специальное предложение на смеси для кексов в одном магазине значительно снизило продажи глазури для кексов в другом. Тем не менее, на данный момент результаты не позволяют сделать однозначный вывод.

Таким образом, исследование Р. Уолтерса подтвердило одну часть гипотезы, выдвинутой мной при обсуждении работы Фредрика Ланге. Уолтерс показал, что так называемые универсальные товары (которые

могут входить в несколько разных констелляций) хороши для использования во внешнем маркетинге, например, для рекламы. В то же время упомянутое выше исследование Ш.Й. Лама и А. Мукерджи (2005) пролило свет на значение типичных товаров для ритейл-маркетинга. Например, демонстрация сочетающихся между собой предметов одежды, даже отдельно друг от друга, активировала более сильное покупательское намерение. Следовательно, теория цепной активации получает подтверждение в обоих указанных исследованиях.

### **Различия в эластичности между разными магазинами**

Также было проведено несколько исследований, направленных на изучение различных аспектов перекрестной эластичности. Так, Мишель Ведель и Джи Чжан (2004) подвергли анализу три смежные подкатегории товаров. Источником данных снова стала чикагская сеть магазинов Dominick's Finer Foods. Ученые измеряли эффекты перекрестной эластичности для таких подкатегорий, как замороженные, охлажденные соки, а также соки длительного хранения, в течение двух лет. Они обнаружили положительную среднюю кросс-категорийную ценовую эластичность, указывающую на то, что потребители воспринимали эти три типа продукта как взаимозаменяющие. Значения эластичности находились в ожидаемом диапазоне. Например, собственная ценовая эластичность для замороженных и охлажденных соков была равна примерно  $-3,2$ , в то время как перекрестная ценовая эластичность составила примерно  $0,4$ . Это значит, что снижение цены на данную торговую марку на 10% приводило к увеличению ее продаж на 32% и снижению спроса на марки-конкуренты на 4%. Кросс-категорийная ценовая эластичность была примерно в два раза ниже, чем перекрестная эластичность между конкурирующими торговыми марками внутри одной подкатегории. Однако эффекты замещения между тремя типами сока были асимметричными. Большие по размеру подкатегории оказались более чувствительны к снижению цен на товары-заменители. Тогда как на продажах самой малой подкатегории, соков длительного хранения, это почти не сказывалось.

Еще одно эконометрическое исследование с использованием данных, собранных в розничной сети Dominick's Finer Foods, было осуществлено Инсеонгом Сонгом и Прадипом Чинтагунтой (2006). Ученые изучали перекрестную эластичность средств для стирки и кондиционеров для белья на протяжении 52 недель. Ими были найдены доказательства, свидетельствующие о взаимодополняющих отношениях между этими двумя типами товаров. Кроме того, было установлено, что величина кросс-категорийной эластичности зависит от торговой марки, т. е. изменение цены на разные торговые марки в одной категории неодинаково влияет на спрос на определенную торговую марку в другой.

Вагнер Камакура и Вусеонг Канг (2007) изучили перекрестные эластичности на уровне магазина. Главная трудность заключалась в том, что до них ни одно исследование не принимало во внимание такой факт: решения о промоакциях, как правило, принимаются централизованно, на уровне всей сети, но при этом они должны быть эффективными в каждой отдельно взятой торговой точке. Ученые разработали модель, позволяющую измерить влияние промоактивности в отношении брендов в одной категории на продажи в других категориях на уровне магазина. Они также протестировали свою модель на данных, собранных в чикагской сети Dominick's. Для этого были использованы отчеты о продажах зубной пасты и зубных щеток за период 78 недель.

Итоги анализа данных по всей сети магазинов соответствовали результатам предыдущих исследований, показавших, что изменение продаж в одной категории влияет на сбыт дополняющих товаров, а также что ценовая и перекрестная эластичность варьируются в зависимости от торговой марки. Ценовая эластичность была отрицательной для всех брендов (т. е. уменьшение стоимости вело к увеличению продаж). Интересным результатом было то, что снижение цены на любую из двух ведущих торговых марок, Colgate или Crest, повышало ее продажи и приводило к падению спроса на все товары-конкуренты, кроме *private label* магазина, т. е. снижение цены на ведущий бренд помогало продвигать магазинную марку. Авторы не приводят объяснений, но можно предположить, что скидка заставляла покупателей акцентировать внимание на стоимости и переключаться на дешевые аналоги. При снижении цены на любой популярный бренд дополнительные продажи (увеличение закупок лояльными потребителями) обеспечивали примерно две трети общего повышения спроса; еще одна треть объяснялась переключением между торговыми марками. Менее популярные бренды имели более слабую и менее стабильную ценовую эластичность. Кроме того, снижение их стоимости в большей степени провоцировало переключение потребителей с товаров-аналогов, чем стимулировало дополнительные продажи. (Об эффективности промомероприятий читайте в главе 11.)

Что касается перекрестной эластичности между категориями, то большинство обнаруженных эффектов указывали в правильном направлении, но были слабыми. Тем не менее снижение цены на зубную пасту Colgate привело к довольно сильному росту продаж зубных щеток этой марки (+2,7%) и падению спроса на товары основного конкурента Oral-B (-1,5%). Тот же тип перекрестной эластичности был обнаружен при снижении цены на зубные щетки. Скидка на зубные щетки Aquafresh увеличила продажи зубной пасты той же марки (+1,6%).

В результате анализа было установлено, что на уровне отдельных торговых точек показатели эластичности заметно отличаются, а это соответствует выводам о различиях в эластичности выкладки, сделанным

в главе 3. Если взять ценовую эластичность, только три из девяти торговых марок показали более-менее устойчивый паттерн между магазинами (Colgate, Crest и Arm & Hammer). Что касается перекрестной эластичности, то тут паттерны были еще слабее. Обратите внимание, что в данном исследовании две тестируемые категории обычно размещались рядом, что должно бы было привести к более сильным эффектам, чем, например, в эксперименте Р. Уолтерса, где в центре внимания были спагетти и соусы для них.

### **Кросс-категорийные эффекты при размещении на полках и специальных выкладках**

Рам Безавада, Субраманиан Балачандер, Сринивасан Каннан и Шанкар Венкатеш (2009) продолжили исследовать тему, затронутую Рокни Уолтерсом, решив изучить, как размещение взаимодополняющих товаров может стимулировать перекрестные продажи. Они разработали модель для измерения кросс-категорийных эффектов при размещении на полках или специальных выкладках, допускающую возможность асимметричной эластичности.

В исследовании были использованы два продукта, хорошо сочетающиеся между собой: кола и картофельные чипсы. Анализ был проведен на основе сканерных данных из 160 магазинов за двухлетний период. Также была включена информация о ценах, специальных выкладках, особых характеристиках и о расположении данных категорий друг относительно друга.

Результаты показали, что при размещении как на полках, так и на специальных выкладках продажи дополняющей товарной категории влияли на сбыт основной. При этом продажи чипсов оказывали более сильное влияние на продажи колы, чем наоборот, хотя оба эффекта были положительными. Также было установлено, что при размещении на полках эффект оказался более выраженным, когда обе категории находились в одном ряду, что свидетельствует о важности качества визуального восприятия.

В своей статье Р. Безавада и его коллеги (2009) отвечают на часто задаваемый вопрос, а именно: нужно ли размещать специальную выкладку товара рядом с его категорией или нет. Как показало их исследование, ритейлер может увеличить продажи дополняющей категории, разместив специальную выкладку на торцевой стороне того ряда, где выложен дополняющий товар. Р. Безавада и его коллеги (2009) также показали, что размещение и специальные выкладки оказывают более сильное влияние на продажи, чем другие инструменты маркетинг-микса, такие как снижение цены и пр.

## Кросс-категорийные эффекты в ритейл-маркетинге

Субир Бандиопадиай (2009) из Северо-западного отделения Университета Индианы разработал так называемую модель перекрестной конкуренции. Он утверждал, что главное ее отличие от большинства традиционных моделей распределения полочного пространства состоит в том, что в ней учитывается фактор спроса. Таким образом, модель С. Бандиопадиайа также рассчитывала прогнозы для категорий, выступающих в качестве дополняющих или заменяющих для целевой.

В исследовании были использованы такие категории товаров, как мороженое (целевая категория), топпинги для него (дополняющая) и замороженные йогурты (заменяющая). Источником данных стала американская сеть продовольственных магазинов Kroger. Очевидным недостатком разработки С. Бандиопадиайа было то, что она не давала возможности интерпретировать используемые в ней переменные. Таким образом, о результатах анализа можно было сказать только то, что предсказания модели хорошо соответствовали данным. В то же время трудно было судить о влиянии отдельных параметров, например, таких как цена.

Полученные С. Бандиопадиайей результаты, как и вышеупомянутые исследования Р. Уолтерса (1991), а также Р. Безавады и его коллег (2009), показали наличие кросс-категорийных эффектов в ритейл-продвижении. Как уже говорилось, в модели были смешаны различные инструменты трейд-маркетинга, и измерено их влияние в зависимости от интенсивности (по шкале от 0 до 100%) на продажи в разных категориях товаров. Наиболее сильные эффекты были обнаружены (1) в случае взаимодополняющих категорий и (2) при более интенсивном продвижении целевой торговой марки. Кроме того, исследование показало ассиметричность кросс-категорийных эффектов. Так, некоторые торговые марки мороженого (например, Texas Gold) сильнее стимулировали спрос на дополняющие товары (например, на топпинги Nestle), чем другие. Также модель предсказала, что мерчандайзинговая поддержка мороженого Breyer увеличит продажи топпингов Nestle на 10,5%, а топпингов Hershey's — на 8,7%.

### Измерение перекрестной эластичности на основе панельных данных по домохозяйствам

Альтернативный подход к анализу перекрестной эластичности на уровне магазина основан на использовании панельных данных по домохозяйствам. Это позволяет объяснить часть «шума», обнаруживаемого в первом случае. Например, если одна семья на завтрак ест йогурт, а другая — кашу, обе они могут приобретать хлеб как дополняющий

товар. Такой тип дополнительной покупки может быть выявлен при анализе данных на уровне домохозяйств, но не на уровне магазина. Недостатком анализа на уровне домохозяйств может быть то, что его результаты не так легко применимы на практике. Трудно создать магазин, который удовлетворял бы всему разнообразию требований покупателей. Следовательно, в большинстве случаев необходимо выделять большие кластеры потребителей со сходными пожеланиями.

Тем не менее исследователи Пунит Манчанда, Асим Асари и Сунил Гупта (1999) предприняли попытку объяснить некоторые проявления перекрестной эластичности на основе панельных данных по домохозяйствам. Они предположили, что совместная покупка товаров во время одного посещения магазина может объясняться одной из трех причин. Во-первых, это взаимодополняемость (например, смесь и глазурь для кекса). Во-вторых, «совпадение». Под «совпадением» ученые в данном случае подразумевают тот факт, что люди просто привыкли приобретать некоторые товары одновременно. Например, семья может брать объемные товары (такие как туалетная бумага и стиральный порошок) во время крупных воскресных закупок. В-третьих, к высокой доле перекрестных покупок между категориями также может приводить неоднородность покупателей. Исследователи утверждают, что примерное представление о ней можно составить на основе демографических данных.

Для проверки своих предположений ученые использовали данные за двухлетний период по одной крупной городской агломерации в США, предоставленные компанией AC Nielsen. Ими были проанализированы четыре категории товаров: стиральный порошок, кондиционер для белья, смеси и глазурь для кексов. В общей выборке, насчитывающей более чем 17 000 покупательских корзин, 3414 корзины включали, по крайней мере, одну из целевых категорий.

Анализ показал, что перекрестная ценовая эластичность действовала в правильном направлении и была значительной для всех четырех взаимодополняющих комбинаций (например, снижение цен на смеси для кексов вело к увеличению продаж глазури, и наоборот; те же зависимости существовали в комбинации стиральный порошок / кондиционер для белья). Также было установлено, что коэффициенты перекрестной ценовой эластичности были намного меньше, чем собственной ценовой эластичности. Кроме того, исследователи обнаружили, что для более крупных домохозяйств была характерна более высокая перекрестная ценовая эластичность. Это подтверждалось, например, тем, что наиболее высокую перекрестную эластичность показали такие категории товаров, как смеси и глазурь для кексов. П. Манчанда и его коллеги (1999) также обнаружили, что размер домохозяйств сглаживал зависимость таким образом, что большие по размеру семьи были более чувствительны к перекрестной эластичности.

Еще одно исследование на основе панельных данных по домохозяйствам было осуществлено Гари Расселом и Энн Петерсен (2000). Они изучили покупку бумажных изделий, таких как полотенца, туалетная бумага, косметические и обычные салфетки, 170 домохозяйствами в городской агломерации Торонто. Анализ охватывал двухлетний период.

Результаты показали, что коэффициенты ценовой эластичности внутри категорий были довольно высокими (например, для туалетной бумаги  $-0,308$ ). А вот между взаимодополняющими категориями они хоть и являлись статистически значимыми и действовали стандартно, но оказались гораздо ниже: часто более чем в десять раз. Однако, поскольку все обнаруженные данным исследованием эффекты указывали в правильном направлении, можно утверждать, что данные по домохозяйствам являются лучшей отправной точкой при проведении исследований кросс-категорийной эластичности. Для проверки того, сохраняются ли эти закономерности при влиянии на результат большего количества переменных, можно использовать данные на уровне магазинов.

Наконец, Кэрри Хейлман и Дуглас Боумен (2002) сегментировали панели домохозяйств на основе их истории приобретений в трех категориях детских товаров. Они обнаружили, что сегментация потребителей по покупкам сразу в нескольких категориях позволила разработать более точные модели. Последние не только показали более высокую точность, но и помогли выявить несколько полезных закономерностей. Например, было установлено, что мамы более старшего возраста отдавали предпочтение ведущим брендам независимо от возраста своих детей.

Настало время подвести итог нашему обзору исследований кросс-категорийной эластичности. Итак, несмотря на то что, безусловно, можно найти доказательства в пользу существования перекрестной эластичности, они не являются ни строгими, ни последовательными.

## Продажа редко приобретаемых товаров в местных мини-маркетах

Имена исследователей Ксавье Дреза и Стефана Хоха уже упоминались нами в этой книге. Они были авторами масштабного эксперимента, о котором я рассказал в предыдущей главе (К. Дрез, С. Хох и М. Пурк, 1994). В 1998 году эти ученые провели еще одно исследование, представляющее собой большой интерес для ритейлеров. За основу была взята классическая формула, согласно которой товарооборот может быть рассчитан путем умножения «количества покупателей» на «средний чек». К. Дрез и его коллеги выдвинули предположение, что большинство людей посе-

щают не один, а несколько магазинов для совершения покупок. По данным исследователей, в среднем человек заходит в местный мини-маркет или магазин у дома (*convenience store*) 2,2 раза в неделю и имеет в своем списке три-четыре торговых точки. Аналогичные цифры были установлены как для Великобритании, так и для Швеции.

К. Дрез и С. Хох считают, что весь ассортимент приобретаемых в местных мини-маркетах товаров можно разделить на два типа. Первый — товары, которые постоянно покупаются в одном и том же магазине. Сюда входят плановые приобретения, в отношении которых у людей имеется устоявшаяся привычка (где и когда их совершать). Исследователи называют этот тип товаров типом 1. Например, сюда относятся продукты, которые обычно покупаются на завтрак. Ко второму типу (типу 2) принадлежат товары, которые потребители не привыкли приобретать в одном и том же месте. Как правило, такие товары покупаются, только если люди вспоминают о них. Яркий пример — шампунь.

Предпринятое исследователями разделение приобретаемых в местных мини-маркетах товаров на два типа дало им возможность протестировать две разные тактики. Тактика А состояла в том, чтобы превратить товары типа 2 в товары типа 1, т. е. сделать так, чтобы первые регулярно приобретались потребителями в одном и том же магазине. Тактика В состояла в том, чтобы воспользоваться посещением магазина и подтолкнуть людей к покупке товаров типа 2 непосредственно в торговом зале.

### **Редко покупаемые товары и товары для красоты и здоровья**

В качестве целевых категорий в своем эксперименте исследователи решили использовать редко приобретаемые товары, а также товары для красоты и здоровья. Причиной подобного выбора стал тот факт, что они отсутствуют в 75% покупательских корзин в продовольственных магазинах, но во многих случаях при включении в нее способны увеличить среднюю сумму чека на \$3–5. В первом исследовании К. Дрез и С. Хох проверили, можно ли связать продуктовую линейку типа 2 с определенным магазином. Для этого они использовали маркетинговые программы по продвижению соответствующей категории в конкретных торговых точках. В частности, были использованы так называемые детские доллары, т. е. покупателям предоставлялась скидка в размере десяти центов на каждый доллар, потраченный на детские товары. Программа действовала в течение шести месяцев в 70 магазинах и привела к повышению продаж в данной категории на 25%. Я не буду вдаваться в подробности этого исследования, поскольку оно не совсем вписывается в тему книги; однако мы можем сделать вывод, что тактика превращения товаров типа 2 в товары типа 1 сработала. (Такой рост продаж нельзя объяснить только увеличением числа новых покупателей.

Ученые утверждают, что им удалось повысить среднюю сумму чека, а не количество посетителей.)

### Увеличение средней суммы чека при помощи других методов

Во втором эксперименте ученые проверили, можно ли увеличить продажи товаров типа 2 покупателям, которые уже зашли в магазин. Для этого они использовали контрольную группу и три варианта комбинаций товаров с применением купонов.

Эксперимент был проведен в семи розничных сетях США и Канады; каждый тест охватывал 40 магазинов: по 10 для каждого из трех видов манипуляций и 10 контрольных.

Первая тактика была основана на так называемых традиционных комбинациях и состояла в том, что при покупке одного товара (например, зубной пасты) потребитель находил на полке купон со скидкой на дополняющую категорию (например, зубные щетки). Во всех случаях и целевой продукт (зубные щетки), и продукт, обеспечивающий поток покупателей (зубная паста), были снабжены табличками с напоминанием о целевой категории. Во всех случаях для получения скидки требовался купон.

Второе решение было названо «в одном ряду» и состояло в том, что одна категория (например, туалетная бумага) использовалась для привлечения внимания покупателей к товару, относящемуся к другой продуктовой линейке, но расположенному в том же ряду (например, мыло).

Третье решение называлось «создание потока покупателей». В этом случае привлекающая внимание и целевая категория относились к разным продуктовым линейкам и были расположены относительно далеко друг от друга в торговом зале.

Исследователи предположили, что все три формы продвижения окажут более значительное влияние на продажи, чем контрольный сценарий, предусматривавший обычное использование купона и шелфтокера на полке с целевой категорией. Они также считали, что третий вариант со стимулированием потока покупателей даст лучший результат.

Соответствующие тесты были проведены на нескольких категориях, которые были классифицированы как относящиеся к товарам типа 2 (см. таблицу 4.17).

Контрольные магазины показали рост продаж на 80%. На самом деле, это ненамного отличается от данных, полученных М. Шевалье. Результаты всех трех видов манипуляций представлены в таблице 4.18. Обратите внимание на то, что цифры отражают увеличение продаж сверх 80%, достигнутых в контрольных магазинах.

Из таблицы 4.18 можно заключить, что предположение исследователей о том, что третья тактика окажет наибольший эффект, в принципе подтвердилось. При использовании двух других маркетинговых решений

Таблица 4.17. Примеры товаров типа 2 из исследования К. Дреза и С. Хоха [1998], т. е. товаров, решения о приобретении которых покупатели принимают непосредственно в магазине, когда им напоминают об этом

Туалетная бумага	Конверты
Батарейки	Косметические салфетки
Свечи	Рамки и литографии
Мелки	Предметы домашнего обихода
Подгузники	Средства для стирки
Пленки	Лампочки
Мука	Губки
Ополаскиватели для рта	Мыло
Шампуни и кондиционеры для волос	Супы
Теннисные мячи	Витамины

увеличение продаж целевой торговой марки было незначительным. На первый взгляд, это может объясняться тем, что тактика, ориентированная на создание потока покупателей, гораздо эффективнее задействует феномен цепной активации, о котором мы говорили выше.

Однако я считаю, что значительную часть этого результата можно объяснить с позиции психологии восприятия. Как уже говорилось, одна из главных проблем, с которой сталкивается ритейлер, состоит в том, что люди не видят всего, на что смотрят (*глава 2*). Я предполагаю, что именно это стоит за указанным воздействием третьей тактики. Когда потребители выбирают товар из привлекающей внимание категории (например, бананы), они переключаются на более аналитическое визуальное восприятие, которое увеличивает вероятность того, что они заметят шелфтокер, нацеленный на создание трафика. При условии, что это послание выделяется на общем фоне, оно гораздо лучше напомнит покупателю о необходимости приобретения товара, о котором тот даже не думал.

Таблица 4.18. Влияние различных маркетинговых тактик на продажи товаров типа 2 в исследовании К. Дреза и С. Хоха

	Увеличение продаж целевой торговой марки	Увеличение продаж целевой категории	Увеличение продаж в остальном ряду
Традиционная комбинация	+1% <sup>а</sup>	+7%	+4%
Комбинация «в одном ряду»	+0% <sup>а</sup>	+6%	+2%
Комбинация, нацеленная на создание потока покупателей	+15%	+10%	+6%

<sup>а</sup> — незначительный эффект

Если сравнить первые две колонки цифр в *таблице 4.18*, мы увидим, что максимальные различия между использованными «комбинациями» проявляются на уровне торговых марок. В тех случаях, когда целевая торговая марка являлась дополняющим товаром или была расположена в том же ряду, что и привлекающая внимание продуктовая линейка, это оказывало заметный положительный эффект на продажи целевой категории. Следовательно, если смотреть с точки зрения категорий, разница между тремя маркетинговыми тактиками сокращается. Возможно, это объясняется тем, что в случае использования первых двух «комбинаций» покупателям было проще выбрать предпочитаемую ими торговую марку.

### **Неожиданные купоны стимулируют незапланированные покупки**

Продолжением работ К. Дреза и С. Хоха (1998) стало исследование, проведенное К. Хейлман в соавторстве (2002). Его целью также было оценить возможность влияния на среднюю сумму чека. Ученые опросили 192 человека на входе в продовольственный магазин и установили, что у них имелся определенный список покупок, содержащий, по крайней мере, 15 наименований. Они решили сосредоточить внимание только на запланированных приобретениях, поскольку, по их мнению, главная задача состоит в том, чтобы через них повлиять на незапланированные покупки.

Сам эксперимент состоял в следующем: примерно половине посетителей на входе в магазин выдавался купон, соответствующий одной из запланированных ими покупок. Затем ученые сравнили чеки двух групп потребителей — тех, кто получил, и тех, кто не получил такой купон.

Результаты показали, что люди, получившие на входе неожиданный купон, увеличили свои незапланированные покупки почти в полтора раза (11,37 против 7,76). Средняя сумма чека выросла на 12%, что соответствовало ожиданиям ученых, поскольку ранее проведенное аналогичное исследование показало рост в 14%. Также было детально проанализировано, что именно приобретали получившие купоны люди сверх запланированного. Оказалось, они активно покупали товары со сниженными ценами. Образно говоря, купоны открыли им глаза на скидки. Кроме того, они приобрели больше товаров, дополняющих те, на которые им был выдан купон, а также товаров, расположенных рядом с «купонным» в торговом зале.

## **Демонстрации товаров в торговом зале**

Этот вид ритейл-маркетинга широко используется в розничной торговле для продуктов питания, но редко становится объектом академиче-

ских исследований. Его суть состоит в том, что специальный сотрудник предлагает покупателям в магазине образцы продукта или приготовленное из него блюдо. Единственной опубликованной научной работой на эту тему, которую я нашел, является статья Йи-Женга Ши, Ка-Мана Ченга и Жерара Прендергаста (2005). Они провели опрос 206 покупателей в гонконгских супермаркетах. По мнению респондентов, такие демонстрации наиболее эффективны как способ побудить покупателей попробовать новый продукт.

Принимая во внимание отсутствие опубликованных исследований, я опишу два крупных полевых эксперимента, проведенных лично мной. В первом мне помогли мои студенты Пернилла Элвин и Нахаль Мехран. Этот проект преследовал несколько целей. Первые две: оценить основной эффект демонстрации товаров в торговом зале для продаж и отношения к целевой торговой марке. Третья цель — оценить эффект взаимодействия между днем демонстрации (будни по сравнению с выходными) и типом товара (товары типичные для выходных и для будней).

Эксперимент длился две недели и охватил 16 магазинов. Демонстрации проводились по понедельникам и пятницам. Среди тестируемых продуктов были те, которые обычно покупаются как в будни (йогурты), так и на выходных (готовые соусы для обедов). Для анализа результатов использовался латинский квадрат  $2 \times 2$ . Всего было рассмотрено 140 000 покупок и 1316 анкет. Что касается основных эффектов, то мы обнаружили, что демонстрация увеличила продажи йогурта на 1999%, а соуса — на 3654%. Таким образом, демонстрация товаров в торговом зале обладает более сильным основным эффектом, чем специальная выкладка. Хотя, разумеется, себестоимость первой гораздо выше.

Вторым основным эффектом, интересовавшим нас, было влияние на отношение покупателей к целевой торговой марке. Чтобы измерить его, мы сравнили 622 ответа, данных покупателями до демонстрации товара, с 611 ответами, данными после нее. Разница оказалась статистически значимой ( $p < 0,00$ ) и составила в среднем 4,86 до демонстрации против 5,18 после. Мы не обнаружили эффекта взаимодействия, свидетельствующего о том, что демонстрация типичного товара выходного дня в будни может оказать положительное влияние на его продажи.

Второй эксперимент с демонстрацией товаров в торговом зале был проведен мной вместе с моими студентами Изабель Андерссон Госк и Ричардом Лескне. В этом случае мы решили проверить, какие комбинации различных элементов (например, табличек, массовой выкладки) дадут наилучший эффект. В эксперименте было задействовано 90 магазинов и девять различных комбинаций. Всего было проанализировано

почти 200 000 покупок и более 1400 анкет. Что касается основного эффекта, то было установлено: демонстрация привела к росту продаж целевой торговой марки (в данном случае это были маленькие пиццы) на 727%. До демонстрации продажи составляли 0,5 пиццы на 100 покупателей, тогда как после нее этот показатель вырос до 4,3. Влияние данного инструмента на отношение к торговой марке также оказалось статистически значимым ( $p < 0,00$ ): 3,57 в контрольной группе против 5,30 после демонстрации товара.

Анализ различных комбинаций показал, что наихудшие результаты были получены в том случае, когда рядом с местом проведения демонстрации не было выложено никаких товаров (см. таблицу 4.19). Влияние на продажи составило всего треть от максимального, когда демонстрация не включала целевые торговые марки ( $x = 1,34$  по сравнению с  $x = 4,49$ ). Отсутствие вывесок также дало плохой результат: продажи были в два раза ниже, чем при их использовании ( $x = 2,38$  по сравнению с  $x = 4,54$ ). Также был получен значительный негативный эффект, когда живой сотрудник был заменен 42-дюймовым телевизионным экраном. Тем не менее этот так называемый тихий способ демонстрации обеспечил 80% от уровня продаж, достигнутого при обычной демонстрации с промоутером. Наконец, мы обнаружили, что цифровые вывески, размещенные в торговом зале, делают демонстрацию более привлекательной, а она сама дает лучшие результаты, когда проводится рядом с соответствующим «домашним отделом», а не в местах наибольшего потока покупателей.

Таблица 4.19. Различные методы демонстрации и количество проданных пицц в расчете на 100 покупателей

	Без демонстрации	С демонстрацией	Рост продаж, %	Статистическая значимость
Выкладка целевой торговой марки	1,34	4,49	235,07	<0,01
Промоутер	3,62	4,50	24,31	0,03
Подарок	3,91	4,38	12,02	0,30
Таблички	2,38	4,54	90,76	<0,00
Ритейл-ТВ	4,13	5,63	36,32	<0,00
	«Поток покупателей»	«Отдел»		
Место демонстрации	3,49	5,58	59,89	0,06

Следует отметить, что одно из исследований указывает на то, что попытки соблазнить товаром могут провоцировать у покупателей сфокусированное на самоконтроле поведение. В эксперименте,

проведенном Келли Гейскенс, Зигфридом Девиоттом, Марио Панделаре и Люком Ворлопом (2008), участники, которых «заставляли» много думать о конфетах или просили оценить их в помещении, где сильно пахло свежее испеченными шоколадными пирожными, на самом деле съедали меньше этих сладостей, чем представители контрольной группы. Таким образом, когда людей буквально вынуждают принять решение о покупке, играя на их слабостях и пристрастиях, это может вызвать негативную реакцию. Тем не менее данный факт не опровергает весомых результатов описанных выше экспериментов, свидетельствующих о том, что демонстрация товаров в торговом зале является очень действенным инструментом для превращения потенциальных потребителей в реальных покупателей.

## Обсуждение

Итак, в этой главе были продемонстрированы возможности и эффективность нескольких видов специальных выкладок с различными комбинациями товаров и дополнительных элементов. Было показано, что данный инструмент способен повышать продажи на сотни процентов, а также менять критерии, на основе которых потребители принимают решения о покупке.

Надеюсь, мне удалось доказать, что специальные выкладки важны не только для продвижения отдельных товаров, но и с точки зрения тех сигналов, которые они посылают покупателям. Например, организуя выкладки на основе различных характеристик товаров или торговых марок, мы можем получить совершенно разные результаты.

Теории, которые мы обсудили ранее в этой книге, находят подтверждение в эмпирических исследованиях, представленных в данной главе. Если предыдущие разделы были посвящены проблеме привлечения внимания, то здесь мы сосредоточились на цепной активации и на том, как можно акцентировать внимание на различных характеристиках товаров, воспроизводя тем самым те или иные «правила» принятия решений. В следующей главе мы рассмотрим еще одну актуальную тему — восприятие ассортимента обычным покупателем. Акцент будет сделан на том, как различные периферийные процессы формируют наше восприятие товаров.

## Глава 5

# Привлекательный ассортимент

Только в конце 1990-х годов исследователи заинтересовались проблемой восприятия потребителями торгового ассортимента с психологической точки зрения. Отталкиваясь от дискуссии о реальной и воспринимаемой цене, которая началась за несколько лет до этого, они принялись изучать психологическое воздействие ассортимента (т. е. «воспринимаемый ассортимент»). Я считаю необходимым предварить эту главу вводным теоретическим разделом, а также связать ее содержание с темой восприятия цены, которая будет рассматриваться в *главе 11*.

Может показаться странным, что восприятие ассортимента до сих пор не было подвергнуто тщательному изучению, учитывая важность данного фактора при выборе потребителем места для совершения покупок (см. *Р. Бреш и др., 2009*). Например, ранее проведенные исследования показали, что воспринимаемое отличие ассортимента конкретного магазина положительно коррелирует с его выбором в качестве объекта для посещения. Кроме того, было доказано, что люди готовы платить больше, когда тот же самый товар выбирался ими из более разнообразного ассортимента. Однако до недавнего времени ученые не использовали для объяснения такого поведения потребителей теорию восприятия.

Причину подобной ограниченности исследований, касающихся восприятия ассортимента, я вижу в том, что в отсутствии прочной базы в виде подтвержденной психологической теории все рассуждения на эту тему носили довольно абстрактный характер. Такая теоретическая основа начала разрабатываться лишь недавно. Однако некоторые научные статьи, написанные сегодня на эту тему, по-прежнему несут в себе большую долю абстрактности, о чем говорят их названия: «Магия мертва» или «Сознание перестало быть королем».

Эту главу я начну с описания модели памяти, привлекающей внимание ученых на протяжении последних 20 лет. Я считаю, что она частично объясняет тот прогресс, который был достигнут сегодня в изучении эффективности различных инструментов ритейл-маркетинга.

Если в двух предыдущих главах, также посвященных ассортименту, был представлен обзор исследований со сроком давности в несколько лет, то здесь будут рассмотрены самые последние работы в этой области.

Содержание этой главы перекликается с тем, что вы уже прочитали в главе 2, в частности, с описанной там моделью принятия решений. Вашему вниманию будет представлен ряд новых терминов, таких как «имплицитная память», «ключевые сигналы» и «эвристика». Но в целом дальнейшее повествование может рассматриваться как продолжение темы, начатой в главе 2.

## Теория памяти: мы не знаем того, что помним

Со второй половины 1990-х годов в области изучения потребительского поведения наблюдается растущее признание роли бессознательных когнитивных процессов. Бессознательная часть опыта включает несколько компонентов, влияющих на восприятие как цены, так и ассортимента. Важнейший из них — это имплицитная память.

Имплицитная память — это скрытые воспоминания, которые влияют на то, как мы действуем или думаем в различных ситуациях, при том что мы не осознаем их наличия. В качестве примера можно привести феномен, описанный канадским психологом Энделом Тульвингом. (Здесь я хотел бы попросить у читателей, хорошо знакомых с теорией памяти, прощения за довольно вольное обращение с понятиями эксплицитной, имплицитной, эпизодической и семантической памяти. Однако я счел, что в данном случае практический аспект играет более важную роль.) Однажды Э. Тульвинг встретился с человеком, жившим на той же улице, что и он. У него была очень необычная проблема с памятью, приобретенная вследствие травмы головного мозга, а именно неспособность запоминать все новое. Таким образом, он помнил все, что было до травмы, как абсолютно здоровый человек, а вот то, что случилось после, — нет.

Как ни странно, его кратковременная память осталась неповрежденной. Например, он мог относительно нормально беседовать с человеком, но если тот покидал комнату и возвращался минутой спустя, то уже не помнил ни собеседника, ни разговор.

В течение долгого времени ученые предполагали, что люди с таким повреждением головного мозга просто не способны запоминать новую информацию. Однако Э. Тульвинг разработал теорию, в которой выделил два вида долговременной памяти. Одной из них является эпизодическая память, предназначенная для запоминания событийной информации. Именно она была утрачена человеком в вышеописанном примере. Например, как раз эпизодическая память должна была помочь ему запомнить собеседника, который находился с ним в одной

комнате. Второй вид долговременной памяти — семантическая. Она предназначена для хранения различных ассоциативных связей без фиксации того, как или когда они были созданы.

В вышеописанном примере Э. Тульвинг обратил внимание на одну любопытную вещь. Он заметил, что, хотя его сосед был не в состоянии запомнить ни их ежедневные встречи, ни то, о чем они говорили, его ассоциативные связи со временем менялись. Например, когда Э. Тульвинг спрашивал его о стоимости почтовых марок, тот давал ему более-менее правильный ответ. Другими словами, этот человек обновлял хранящуюся в его памяти информацию о цене, совершенно этого не осознавая. Таким образом, тот факт, что люди способны ассимилировать новую информацию, полученную на основе неосознаваемого опыта, был включен во многие теории потребительского поведения, появившиеся в течение 1990-х годов. (Подробнее об этом типе памяти смотрите в *главе 11.*)

## Что это значит для маркетологов

В ранних маркетинговых исследованиях часто использовались различные формы тестов на память для измерения рекламного воздействия. Идея была такова: любое средство продвижения эффективно только тогда, когда запоминается человеком. Но с развитием теории имплицитной памяти как важного детерминанта потребительского поведения специалисты по маркетингу начали понимать, что их усилия, чтобы приносить плоды, не обязательно должны задействовать эксплицитную память, которая осознанно фиксируется человеком и так же осознанно может быть им воспроизведена. Более того, начали обсуждаться возможные преимущества маркетинговых методик, не оставляющих следа в памяти покупателей. Новые теории памяти, безусловно, нашли отражение в исследованиях в области потребительского поведения, в том числе касающихся восприятия ассортимента и цен.

## Как люди могут быть рациональными, не будучи таковыми

В свете растущего признания того, что процесс выбора товаров не является абсолютно рациональным, было сформулировано множество различных теорий, пытающихся объяснить, каким образом люди, а не компьютеры, принимают решения. Некоторые из них показали, как потребители используют свои знания и опыт, для того чтобы быстро и легко сориентироваться в ситуации, проанализировать, какие усилия необходимы, и поступить соответствующим образом.

## Ключевые сигналы и эвристика

Для того чтобы разобраться с различными моделями принятия решений, нам необходимо ввести два термина: ключевые сигналы (*cues*) и эвристика. Плакат с ценой в магазине может быть ключевым сигналом, указывающим на скидку. Что же касается эвристики, то, в отличие от аналитического процесса, где взвешиваются все за и против, она представляет собой запрограммированную реакцию, которая активируется в определенной ситуации. Например, если покупатель часто выбирает товар с самой низкой ценой, это одна эвристическая программа, а если с самой низкой ценой за килограмм — уже другая. Эвристика — это упрощенные методы вынесения суждений на основе прошлого опыта, встроенные в процесс принятия решений.

Эти два понятия, эвристика и ключевые сигналы, занимают центральное место в дискуссии о процессе принятия решений. Например, было бы нерационально, если бы человек каждый раз анализировал свои вкусовые предпочтения, цены и состав продукта, прежде чем принять решение о покупке. Зачастую он просто выбирает тот же товар или ту же торговую марку, что и в прошлый раз, т. е. опирается на «привычку». Иногда можно заставить человека отклониться от привычного эвристического правила, например, используя специальную выкладку. В этом случае последняя действует как ключевой сигнал, влияющий на процесс принятия решений.

Опираясь на ключевые сигналы и эвристические правила для принятия повседневных решений, люди оптимизируют этот процесс с точки зрения используемых мыслительных ресурсов. Не быть полностью статичным (зависящим от привычки) и в то же время использовать накопленный опыт в новых условиях — это в высшей степени рационально.

Современные исследования в области восприятия ассортимента также опираются на концепции ключевых сигналов и эвристики. Речь идет не об одном сигнале или правиле. Дело в том, что наше восприятие настоящего находится под влиянием большого количества и тех, и других. Они действуют параллельно и чаще всего за пределами сознания. Таким образом, в приведенном далее обзоре экспериментов главное внимание будет сосредоточено на выявлении ключевых сигналов и эвристических правил, способных объяснить особенности восприятия ассортимента покупателями.

## Холистический и аналитический процессы

В предыдущей главе мы исходили из того, что покупатель осуществляет определенную оценку товара. Например, предполагалось, что специальная выкладка может подтолкнуть его к тому, чтобы оценить

конкретно данный продукт (или целую линейку) и свою потребность в нем. Такая оценка является примером аналитического процесса. А аналитические процессы не могут протекать параллельно друг другу. Никто не может оценивать разные виды йогурта и музыки одновременно. Если на то пошло, никто не может одновременно оценить даже два разных вида йогурта. Аналитический процесс требует сфокусированного сознания (которое, кстати говоря, находится под постоянным влиянием информации, поступающей из подсознания).

Однако, когда человек пытается бегло составить общее представление об ассортименте, например, для того чтобы сориентироваться, где находится определенная категория товаров, или в поисках идей возможных покупок, он использует совсем другой вид обработки информации, основанный на холистическом процессе. Такой процесс протекает все время, параллельно с другими (кроме тех случаев, когда покупатель сосредоточивает все внимание на каком-либо одном товаре). Один из примеров холистического процесса был приведен мной в *главе 2* — это ситуация, когда вы идете по улице и внезапно замечаете в толпе лицо своего знакомого. Именно этот процесс, не требующий пропуска информации всей поступающей информации непосредственно через сознание, и формирует наше восприятие ассортимента.

## Восприятие ассортимента: эмпирические исследования

Теперь рассмотрим несколько основных исследований тех факторов, которые влияют на восприятие ассортимента. Мой обзор включает более весомую теоретическую составляющую и является более детальным, чем в *главах 3 и 4*. Причина проста: современные научные статьи стали гораздо сложнее, чем в 1970-х годах. Кроме того, большинство исследований, описанных в этой части, состоят из нескольких экспериментов.

### Как структура ассортимента влияет на его восприятие

Первыми темой восприятия ассортимента заинтересовались трое исследователей из Университета Остина. Они изучили, как покупатели воспринимают фактическое сокращение разнообразия товаров. Это был 1998 год, и трио состояло из известных в этой области ученых: Сьюзан Бронiarжик, Уэйна Хойера и Ли Макалистера. По их словам, дискуссия об ассортименте в свете психологии восприятия начала набирать обороты с середины 1990-х годов, когда традиционные магазины столкнулись с растущей конкуренцией со стороны различных альтернативных форматов (например, дискаунтеров вроде Wal-Mart).

Последние часто работали со значительно более низкими операционными издержками — в некоторых случаях сокращая их на целых 25%. Кроме того, стало очевидно, что более высокие операционные издержки традиционных магазинов не обеспечивают им более высоких продаж. В большинстве случаев исследования показали, что примерно каждый четвертый артикул в ассортименте продавался на уровне менее одной упаковки в неделю.

Исследования, проведенные по заказу различных отраслевых организаций, также доказали, что магазины могут уменьшить количество артикулов без влияния на продажи. Результаты одного из них, проведенного Институтом продовольственного маркетинга (*Food Marketing Institute*) в 1993 году, показали, что сокращение количества наименований товаров в шести продуктовых линейках (кукурузные хлопья, зубная паста, заправки для салата, туалетная бумага, соусы для спагетти и корм для домашних животных) не привело к снижению продаж. Другой эксперимент, описанный в журнале *Progressive Grocer* в 1994 году, установил, что сокращение ассортимента наполнителей для кошачьих туалетов с 26 до 16 видов не повлияло на спрос этой продуктовой линейки в 23 различных магазинах. Более того, согласно исследованиям, проведенным Барбарой Кан и Синтией Хаффман (1998), а также Сьюзан Брониаржик (2004), слишком большое разнообразие товаров может сбивать покупателей с толку.

### Ключевые сигналы, влияющие на восприятие разнообразия ассортимента

В своем исследовании С. Брониаржик и ее коллеги (1998) исходили из того факта, что типичный покупатель, как правило, бегло сканирует предлагаемый в магазине ассортимент, чтобы сориентироваться, какие товары могут его заинтересовать. Во время этого сканирования он составляет представление о том, насколько обширен выбор. При этом на его восприятие влияет не только фактическое разнообразие ассортимента, но и ряд других факторов. Поскольку мыслительные возможности человека ограничены с точки зрения одновременно обрабатываемого объема данных, задействуется упрощенный процесс управления информацией. Исследователи утверждают, что наше восприятие работает, как линза, которая выбирает, какие сведения будут допущены в наше сознание и как они будут интерпретированы. На нее влияют различные ключевые сигналы, помогающие просеивать огромные объемы информации.

Авторы проверили три ключевых сигнала с точки зрения их влияния на восприятие ассортимента. Ими были: 1) общее полочное пространство, выделенное под продуктовую линейку; 2) фактическое количество различных артикулов; 3) наличие в ассортименте товаров, предпочитаемых покупателем.

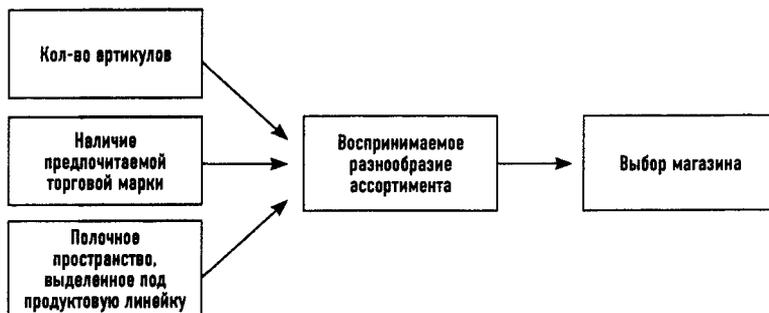


Рисунок 5.1. Модель восприятия ассортимента, разработанная С. Брониаржик с соавторами (1998)

### Фактическое сокращение ассортимента может восприниматься как его расширение

Сам эксперимент состоял в следующем: исследователи создали несколько рядов с полками, содержащими три категории товаров: моющие средства, попкорн для микроволновых печей и батончики для завтрака / энергетические батончики. Каждый респондент должен был посетить два «магазина»: первый — со стандартным ассортиментом, обычно предлагаемым ритейлерами, и второй, тестовый, — с сокращенным ассортиментом. Целью исследования была оценка восприятия разнообразия видов попкорна, которых было (в зависимости от случая) 48, 36, 24 или 12 (т. е. 100%, 75%, 50% или 25% от обычного ассортимента).

Самые удивительные результаты были получены, когда для данной товарной категории сохранялся постоянный размер полочного пространства и ассортимент включал предпочитаемые покупателями торговые марки. Эти два условия обеспечили цифры, приведенные в таблице 5.1.

Таблица 5.1. Как сокращение фактического количества артикулов в категории влияет на воспринимаемое разнообразие ассортимента при условии, что в он включает предпочитаемую торговую марку и для категории сохраняется тот же размер полочного пространства

Сокращение кол-ва артикулов, %	Изменение средней величины
25	+0,49*
50	-0,43
75	-0,94*

\* Указывает на то, что отклонение является значимым и находится на уровне 5%

Из таблицы мы видим, что, даже когда половина артикулов была убрана с полки, это не привело к статистически значимому снижению

оценки разнообразия ассортимента потребителями. Обратите внимание, что сокращение ассортимента на 25%, напротив, привело к тому, что он стал восприниматься респондентами как более разнообразный.

## Полевые эксперименты

Для того чтобы снять любые вопросы о том, насколько эти результаты применимы к реальному ритейлу, ученые провели полевые эксперименты в двух магазинах шаговой доступности. Они сократили ассортимент в пяти крупнейших категориях (сладости, пиво, газированные напитки, соленые закуски и сигареты), на долю которых приходится около 80% продаж. При этом из ассортимента были убраны целых 50% наименований, продававшихся хуже других.

Спустя три недели они провели опрос в двух тестовых и двух контрольных магазинах. Результаты показали, что сокращение ассортимента не повлияло на средний уровень его воспринимаемого разнообразия. 25% опрошенных заметили изменение ассортимента. Из них 3/5 считали, что выбор стал меньше, тогда как 2/5, наоборот, отметили его увеличение. Кроме того, по мнению респондентов, в тестовых магазинах с сокращенным ассортиментом было легче делать покупки. Продажи там увеличились на 2% и 8%, хотя такой рост не был статистически значимым.

## Какие SKU следует исключить?

Питер Боутрайт и Джозеф Нуньес (2001) решили изучить возможности сокращения ассортимента еще глубже. Они предположили, что сужение выбора товаров может быть проведено на основе торговой марки, размера упаковки, вкуса и формы. Впоследствии в своем эксперименте они использовали только три параметра: торговую марку, размер упаковки и вкус. В данном случае сокращения были менее статичными, чем в предыдущих экспериментах, т. е. для разных продуктовых линеек использовались разные критерии. Другими словами, исследователи не убирали из всех товарных категорий самые плохо продаваемые торговые марки или вкусы. Проблемы исключения артикулов из ассортимента детально обсуждаются в двух статьях Лоренса Слута и Питера Верхоева (2008), а также Лоренса Слута, Денниса Фока и Питера Верхоева (2006). Согласно им, в тех случаях, когда ритейлер изымает всю торговую марку вместо отдельных вкусов конкретного продукта, может возникать одна очевидная проблема. Таким образом, П. Боутрайт и Д. Нуньес исключили самые плохо продающиеся SKU. Например, они

убрали с полок упаковки напитка Sprite на 12 бутылок, но оставили его в упаковках другого размера, а также упаковки на 12 бутылок других торговых марок.

Эксперимент проводился в онлайн-овом бакалейном магазине на восточном побережье США. В общей сложности было охвачено около 800 покупателей, которых разделили на экспериментальную и контрольную группы. Тестированию подверглись 42 самые популярные товарные категории. До сокращения ассортимента покупатели могли выбирать среди 4181 SKU, после — среди 1 852.

В результате этих манипуляций продажи выросли на 11%. В подавляющем большинстве категорий (35 из 42) рост составил более 4%, а почти в половине — превысил 10%. Интересным открытием стало то, что снижение продаж в связи с исключением торговой марки можно предотвратить, если вместо этого сократить определенную комбинацию торговой марки и размера упаковки (например, как в вышеописанном примере со Sprite).

## **Как сходства и различия между товарами влияют на восприятие ассортимента**

Стефан Хох, Эрик Брэдлоу и Брайан Вансинк (1999), опираясь на исследование Сьюзан Бронiarжик и ее коллег, подвергли изучению следующие ключевые сигналы и эвристические правила: 1) как различия в атрибутах товаров сказываются на восприятии ассортимента; 2) какое влияние оказывает организация полочного пространства; 3) какое значение имеют намерения покупателя.

Их теоретическая дискуссия основана на двух способах обработки информации, свойственных человеческому сознанию: холистическом и аналитическом. Другими словами, она полностью перекликается с моими рассуждениями в этой книге. В ходе эксперимента ученые разработали множество различных планограмм в виртуальной среде. Они использовали вымышленные продукты с множеством названий (ZOG, SAM, NUX, PIK), упаковки разной формы и цвета (красный, синий, желтый и зеленый). Таким образом, им удалось определить, как расположение товаров, а также их характеристики влияют на воспринимаемое разнообразие ассортимента.

Исследователи варьировали степень организации товарной выкладки на планограммах. В более упорядоченных вариантах сходные товары были расположены ближе друг к другу (в данном случае сходство определялось на основе весов, где цвет был наиболее важным параметром, затем шла форма упаковки и, наконец, название). Вдобавок они варьировали данные по респондентам таким образом, что одним

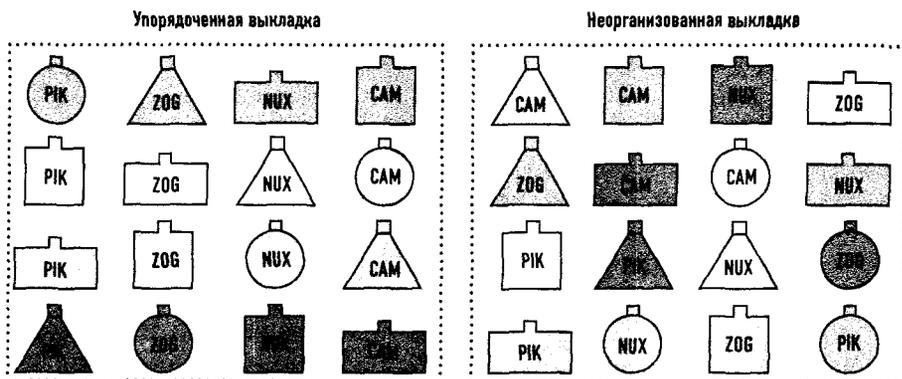


Рисунок 5.2. Примеры двух планограмм, использованных в эксперименте. Обратите внимание, что товары на полках одинаковы в обоих случаях; различается лишь степень организации выкладки

из них нужно было только оценить разнообразие ассортимента, тогда как другим требовалось выбрать товар, после чего оценить широту ассортимента и то, насколько он соответствовал их потребностям.

Итак, перейдем к результатам. Исследователи сообщают, что фактическое разнообразие — количество уникальных товарных позиций — было наиболее важным фактором, влияющим на воспринимаемое разнообразие ассортимента. В планограммах с большим количеством дубликатов выбор товаров воспринимался как менее широкий. Количество параметров, по которым товары отличались друг от друга, также оказывало влияние, хотя и в различной степени. Так, практически не имело значения, отличались ли две вариации продукта по одному атрибуту (например, по названию) или по двум (например, по названию и форме).

### Покупатели сравнивают товары, расположенные в непосредственной близости

Другой значимый вывод вышеописанного эксперимента состоит в том, что локальная информационная структура оказывается важнее глобальной: покупатели главным образом сравнивают товары, расположенные непосредственно рядом друг с другом. Если между ними возникает промежуток (например, выкладка еще чего-то), то вероятность сравнения резко падает. Видимо, именно этим объясняется эффективность двухтоварных выкладок (кросс-мерчандайзинга), и такие выводы хорошо согласуются с результатами исследований, рассмотренных нами в предыдущей главе. Для того чтобы сравнение товаров осуществлялось автоматически, они должны быть расположены непосред-

ственно по соседству, «бок о бок». Также эксперимент показал, что чем более упорядоченной является выкладка, тем в большей степени сравнение между расположенными рядом товарами влияет на общую оценку ассортимента. Другими словами, хорошо организованное полочное пространство обманывает зрительное восприятие покупателей таким образом, что значительная часть ассортимента полностью исключается из анализа.

## Цель покупателя влияет на восприятие ассортимента

Наконец, результаты эксперимента показали, что намерения покупателя оказывают влияние на его восприятие разнообразия ассортимента. Респонденты, которых просили сначала выбрать товар, воспринимали планограммы с упорядоченной выкладкой как более разнообразные. Те же, кому нужно было только оценить качество ассортимента, высказывали прямо противоположное мнение.

Исследователи сделали такое предположение: возможно, респонденты, которые делали выбор, подробнее изучали ассортимент и, таким образом, замечали различия между товарами на более детальном уровне, чем те, кому требовалось составить общее представление. Следовательно, для первой категории потребителей предпочтительной является более упорядоченная выкладка, где товары, сходные по форме и цвету, но разные по содержанию/характеристикам, находятся рядом. А для второй — менее упорядоченная, с расположением товаров разного цвета и формы в случайном порядке.

## Организация ассортимента для разных форматов магазинов

Исходя из результатов этого исследования, можно выдвинуть смелое предположение, что так называемые ловцы скидок (потребители, восприимчивые к промоакциям и спецпредложениям), которые, как показали другие исследования, склонны к более аналитической, детальной обработке информации, чувствительнее к такому фактору, как расположение товаров друг относительно друга, тогда как для рациональных покупателей, которые часто обрабатывают информацию более холистическим образом, важнее цветовая палитра. Отсюда можно сделать вывод, что магазины, ориентированные на первую категорию клиентов, т. е. реализующие стратегию Hi-Lo, выиграют больше, если будут размещать торговые марки, которые хотят продать (например, *private label*), непосредственно рядом с брендами, привлекающими внимание людей. С другой стороны, магазинам, которые потребители выбирают

более стратегическим образом на основе общего ценового профиля, не сравнивая при этом стоимость каждого конкретного наименования товара, стоит попробовать поиграть с цветовым восприятием. Другими словами, гипермаркет может добиться лучших результатов, если при разработке планogramм будет отталкиваться от такого параметра, как цвет, тогда как «жесткий» дискаунтер (магазин с ограниченным ассортиментом и низкими ценами, такой как Lidl) выиграет больше при размещении собственных торговых марок рядом с ведущими брендами. Пожалуйста, обратите внимание на то, что это всего лишь предположения, сделанные на основе результатов вышеописанного исследования. Их следует рассматривать как гипотезы, которые должны быть подвергнуты проверке в ходе дальнейших экспериментов.

## Какие характеристики товара имеют значение

Вышеописанный эксперимент также показывает, что цвет важнее для дифференциации товаров, чем другие характеристики (форма и название). Как следует из полученных результатов, существуют значительные индивидуальные различия в том, как покупатели воспринимают представленные на полке товары. Одни люди склонны обрабатывать информацию целостно, тогда как другие — более детально. Последние находятся под большим влиянием такого фактора, как расположение товаров друг относительно друга.

Вероятно, основоположником исследований, сравнивающих различные атрибуты торговой марки (цвет, название и форму) с точки зрения привлечения внимания покупателей, является Луи Ческин, работавший в США в 1930-х годах (*Т. Хайн, 1997*). К сожалению, его работы не были опубликованы в научных изданиях и все это время находились за семью печатями, как коммерческая тайна. Согласно доступным сведениям, Л. Ческин установил, что товары привлекают больше внимания, когда на упаковке изображен треугольник вместо круга. Однако последний — к огорчению владельцев брендов — предпочтительнее, когда покупатели оценивают товар. Четыре человека из пяти считают, что, если на упаковке есть изображение кругов, печенье, пиво или мыло имеют более высокое качество, чем когда вместо кругов там нарисованы треугольники. Таким образом, мы видим очередное проявление феномена, уже рассмотренного нами в *главе 2* (и который нам снова встретится в *главе 8* при обсуждении цвета). То, что привлекает внимание, часто воспринимается как навязывание и в результате оценивается ниже.

## Холистическое восприятие

Исследования Джозефа Реддена и Стефана Хоха (2009) позволяют нам лучше разобраться в этом вопросе. Так, в одном из них, основанном на четырех лабораторных экспериментах, было установлено, что людям кажется, что предметов больше, если все они имеют один цвет и форму. Например, глядя на *рисунок 5.3*, многие считают, что левая доска больше заполнена фигурами, чем правая. Посредством четырех экспериментов Д. Редден и С. Хох показали, что этот эффект не зависит от цвета и формы. В одном из тестов респондентам показывали емкость, наполненную драже M&M's одного цвета, и просили насыпать в другую емкость такое же количество разноцветных драже M&M's. В среднем люди насыпали разноцветных драже больше, чем их было в емкости с одноцветными. И наоборот, когда участникам демонстрировали емкость с разноцветными драже M&M's и просили насыпать в пустую емкость такое же количество одноцветных, они насыпали меньше. Важный момент состоит в том, что вышеуказанный эффект исчезал, если площадь размещения фигур на доске выделялась одним цветовым фоном (см. *рисунок 5.4*).

Из этого исследования Д. Реддена и С. Хоха можно извлечь два очень важных урока. Во-первых, когда ритейлер организует специальную выкладку, такую как «полная корзина», чтобы создать впечатлительные дешевизны, важно, чтобы товары, представленные таким образом, воспринимались как единое целое. Если они кажутся разнородными,

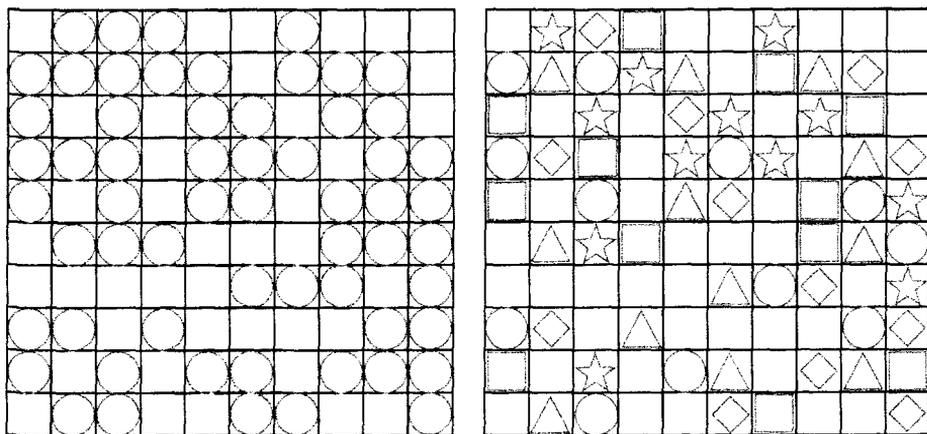
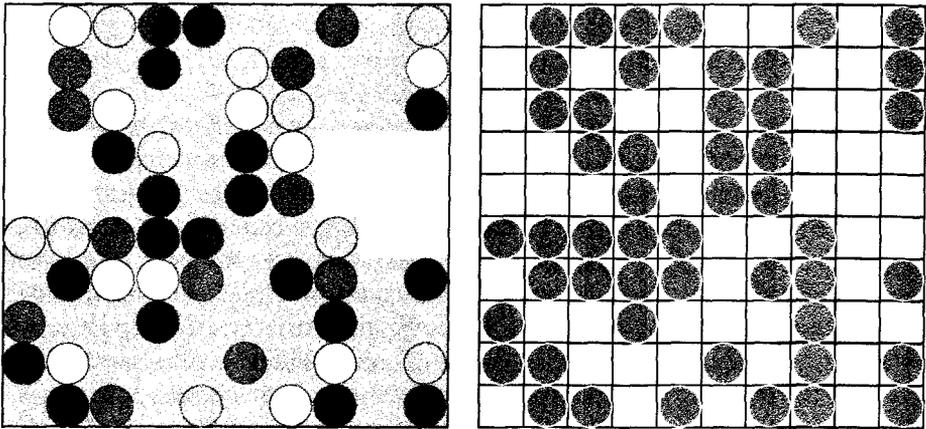


Рисунок 5.3. Две доски заполнены фигурами на 60%. На доске слева используется только один вид фигур, на доске справа — пять видов фигур. В среднем люди считают, что слева находится большее количество фигур



**Рисунок 5.4.** Доска с фигурами разного цвета в среднем должна восприниматься как менее заполненная, чем доска с фигурами одного цвета. Однако выделение площади размещения фигур одним цветовым фоном устраняет эффект перцептивной фрагментации. Таким образом, при наличии единого цветового фона люди воспринимают количество фигур на обеих досках как одинаковое

требуемый эффект может быть утерян. Второй урок связан с тем, что ритейлеры и производители часто сталкиваются с необходимостью искать компромисс между желанием привлечь внимание и представить широкий выбор. С одной стороны, с точки зрения коммуникаций разнообразие предполагает использование множества различных цветов на упаковках и т. д. С другой стороны, размещение рядом товаров сходного цвета помогает привлечь внимание. Возьмем следующую ситуацию: производитель предлагает 25 видов замороженных продуктов. Должны ли все они иметь визуально похожую упаковку, чтобы подчеркнуть свою принадлежность к одной торговой марке? Или упаковки должны отличаться, чтобы потребитель действительно видел разнообразие? Результаты исследования Д. Реддена и С. Хоха показывают, что, если пространство, на котором выложен товар, выделено одним цветовым «фоном» или рамкой, можно использовать очень разные упаковки для коммуникации разнообразия, одновременно обеспечивая хороший уровень привлечения внимания (рисунок 5.4).

## Строительные блоки структуры восприятия ассортимента

Барбара Кан и Брайан Вансинк (2004) посмотрели на тайну восприятия ассортимента под другим углом. Они начали с психологического эксперимента, который показал, что люди съедали больше йогурта (на 23%), когда могли выбирать среди нескольких вкусов (трех вместо одного). Другими словами, они взяли за отправную точку уже известный нам

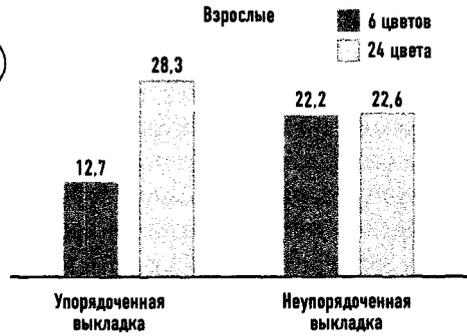
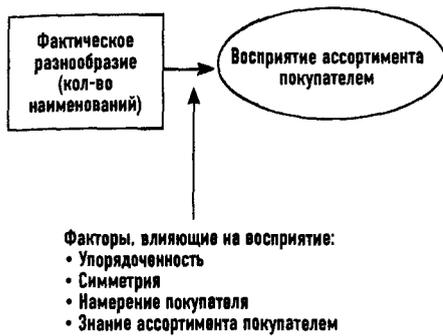


Рисунок 5.5. Модель восприятия ассортимента  
Б. Кан и Б. Вансинка (2004)

Рисунок 5.6. Влияние увеличения фактического разнообразия ассортимента в случае упорядоченной и неупорядоченной выкладки

факт, что увеличение ассортимента увеличивает потребление. Однако исследователи захотели установить, не является ли действительное расширение ассортимента всего лишь одним из факторов, влияющих на восприятие разнообразия.

### Влияние упорядоченной выкладки на восприятие ассортимента

В первых двух экспериментах (в общей сложности их было проведено шесть) исследователи проверили, влияет ли на потребление детьми и взрослыми желейных драже и пластиковых бусин (последнее было протестировано только на детях) фактическое разнообразие выбора и то, рассортированы данные товары по вкусу/цвету или нет. Ученые выдвинули предположение, что эффект увеличения ассортимента будет разным в зависимости от способа его представления. В частности, предполагалось, что, для того чтобы участники автоматически заметили расширение выбора, товары должны быть представлены упорядоченным образом. В эксперименте было использовано 6 или 24 видов драже, которые демонстрировались участникам либо в одной емкости (неупорядоченная выкладка), либо в разных, будучи рассортированными по вкусу/цвету (упорядоченная выкладка).

Участники сидели в комнате и ждали, как они считали, начала настоящего эксперимента, в то время как исследователи снимали, как они едят сладости. Как и предполагалось, расширение выбора повлияло на потребление драже и взрослыми, и детьми. Кроме того, как мы видим на рисунке 5.6, упорядоченная выкладка сделала разницу в количестве вариантов более очевидной и существенно увеличила потребление (12,7 драже по сравнению с 28,3).

Аналогичные результаты были получены как для детей, так и для взрослых. Отсюда можно сделать вывод, что визуально упорядоченная выкладка способствует восприятию ассортимента как более разнообразного и, таким образом, стимулирует потребление. В то же время, как показывает диаграмма на *рисунке 5.6*, небольшой выбор можно замаскировать при помощи визуально неорганизованной выкладки. Упорядоченная выкладка только тогда имеет смысл, когда ассортимент включает больше пяти-шести наименований. (Не правда ли, это переключается с количеством единиц информации  $7 \pm 2$ , которыми ограничено сознательное внимание человека, особенности которого мы обсудили в *главе 2*?)

## Влияние нескольких фейсингов

В третьем эксперименте исследователи решили проверить, можно ли увеличить воспринимаемое разнообразие ассортимента, предлагая то же самое, но в большем количестве. Для этого они удвоили число фейсингов, сохранив прежним выбор вкусов (шесть цветов драже M&M's). Удвоение фейсингов было осуществлено путем использования двух емкостей для драже каждого цвета, т. е. вместо шести емкостей с драже на подносе оказалось двенадцать. Затем они сравнили потребление при такой и неупорядоченной выкладке, как в предыдущих экспериментах.

Согласно диаграмме на *рисунке 5.7*, желаемый рост потребления при том же разнообразии вкусов может быть достигнут путем

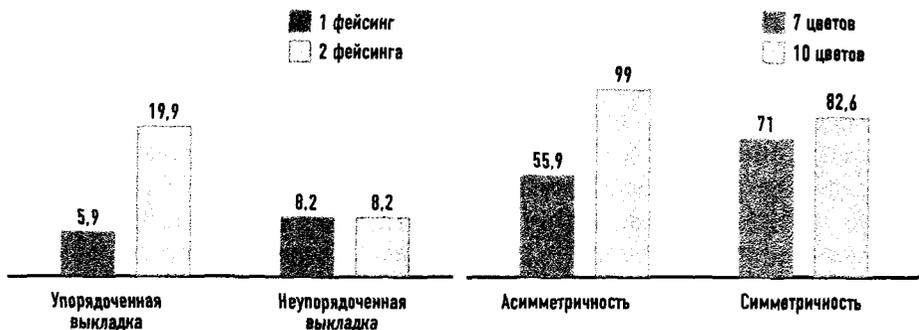


Рисунок 5.7. Влияние удвоенного количества фейсингов на потребление при том же ассортименте

Рисунок 5.8. Результаты исследования Б. Кан и Б. Вансинка (2004) свидетельствуют о том, что разное количество фейсингов заставляет покупателя более внимательно присмотреться к полке с товаром

увеличения количества фейсингов. Причем упорядоченная выкладка снова усилила данный эффект.

### **Влияние энтропии**

Наконец, Б. Кан и Б. Вансинк подвергли проверке третий ключевой сигнал, который, по их мнению, мог влиять на восприятие ассортимента. Это была так называемая энтропия, под которой подразумевалось распределение количества фейсингов внутри ассортимента. Исследователи предположили, что, если использовать разное количество фейсингов для разных вкусов, можно достичь лучшего эффекта, чем в случае, когда всем вкусам выделяется одинаковое количество фейсингов. Их идея состояла в том, что такая выкладка дает «зацепку» для взгляда и стимулирует автоматическое сравнение. Предварительное исследование также показало, что испытуемые воспринимали симметрично выложенный ассортимент (т. е. когда все вкусы имели одинаковое количество фейсингов) как более сложный.

Как и в предыдущих случаях, внимание участников не акцентировалось на самом эксперименте. В данном случае были использованы драже M&M's семи или десяти цветов. В одной половине емкостей драже шоколадного цвета занимали примерно треть от общего количества фейсингов (асимметрия), тогда как в другой — драже разного цвета были распределены приблизительно равномерно. M&M's и напитки предлагались участникам в то время, когда они сидели и оценивали рекламные ролики. После того как просмотр закончился, исследователи забрали у ничего не подозревающих испытуемых емкости с драже и посчитали их количество. Участники также заполнили анкеты, в которых помимо прочего их просили ответить на вопрос, сколько удовольствия они получили от потребления M&M's.

Результаты были такими же четкими, как и в предыдущих экспериментах. Положительное влияние фактического увеличения ассортимента на потребление было гораздо сильнее при асимметричном распределении количества фейсингов, тогда как при их равном числе разница между более и менее разнообразным ассортиментом оказалась несущественной.

### **Взаимосвязь между воспринимаемым и фактическим ассортиментом**

После того как первые четыре эксперимента были проведены описанным выше способом, исследователи решили повторить их, внося одно существенное изменение. На этот раз, после того как участники брали из емкостей сладости, но до того как они начинали их есть, ученые за-

давали им ряд вопросов. В частности, о том, как испытуемые воспринимают ассортимент: насколько разнообразным он им кажется, какое удовольствие они ожидают получить от поедания драже, сколько разных вкусов, по их мнению, они взяли и т. д. Результаты этого опроса подтвердили ожидания исследователей: структура ассортимента (степень организации, количество фейсингов и симметричность) влияла на его воспринимаемое разнообразие и на степень удовольствия, которое участники ожидали получить от потребления.

## **Вышеописанные эффекты как пример влияния подсознания**

В шестом и последнем эксперименте исследователи решили проверить, можно ли устранить любое влияние перечисленных выше факторов, если заставить людей более внимательно присмотреться к ассортименту и оценить его разнообразие, прежде чем делать выбор. Идея заключалась в том, что все эффекты, обнаруженные в предыдущих экспериментах, были основаны на автоматических, т. е. подсознательных реакциях. Следовательно, их можно устранить, подтолкнув потребителей к более осознанному анализу.

Как и ожидалось, результаты эксперимента показали, что такие факторы, как степень организации, количество фейсингов и симметричность, переставали оказывать какое-либо влияние, как только испытуемые начинали осознанно анализировать широту ассортимента. Однако закономерность, что большее количество драже на подносе вело к большему потреблению, по-прежнему сохранялась.

## **Таблички с обозначением категорий как способ увеличить воспринимаемое разнообразие**

Кесси Могильнер и соавторы (2008) установили, что разделение ассортимента на большее количество категорий повышает чувство удовлетворенности потребителей сделанным выбором. Это было верно даже в том случае, когда категории не предоставляли информации о предлагаемых вариантах. Ученые также обнаружили, что добавление новых SKU при сохранении того же количества категорий не повышало оценку воспринимаемого разнообразия товаров. Однако когда количество категорий увеличивалось при том же числе наименований, покупатели считали, что ассортимент расширился, и их удовлетворенность от покупки возрастала.

Исследователи объясняют эти эффекты тем, что большее воспринимаемое разнообразие товаров усиливает у людей ощущение

осознанного свободного выбора, таким образом повышая их удовлетворенность. Я бы сказал, что большее количество категорий стимулирует параллельную обработку информации об ассортименте, усиливая ощущение осознанного свободного выбора у покупателей.

### Полевой эксперимент в гипермаркете MAXI ICA

Вдохновленные вышеупомянутым исследованием Б. Кан и Б. Вансинка (2004), мы с двумя студентами из Университета Лунда Александром Палмгреном и Хенриком Андреассоном решили провести эксперимент, протестировав четыре разных способа выкладки щеток для мытья посуды. Частично он был описан в главе 4. Сейчас же я хочу обратить внимание на другие его аспекты. Во всех манипуляциях мы использовали один и тот же товар (щеточки четырех разных цветов), одно и то же место в торговом зале и одну и ту же цену.

Мы проверяли предположение о том, что упорядоченная выкладка более важна, когда покупатель окидывает ассортимент беглым взглядом, чем во время активного поиска. Эта ситуация может возникать, например, в том случае, когда человек двигается между полками в гипермаркете и проходит мимо торцевого стеллажа. Последний оказывается в периферической части его поля зрения. Мы решили проверить, будет ли стеллаж притягивать больше взглядов, если расположить ассортимент упорядоченно, используя выкладку по цвету, известную как «водопад», когда товары одного цвета располагаются широкими вертикальными полосами.

Было обнаружено, что упорядоченная выкладка увеличила число покупателей, обративших на нее внимание, с 28% до 41%. Другими словами, на 46% больше людей, проходивших мимо, посмотрели на щетки для мытья посуды. Продажи при этом выросли на 132%.

Мы также протестировали выкладку в середине прохода. Фактически это был принудительный контакт, поскольку покупатели буквально наткнулись на нее, когда шли между стеллажами. В этом случае, как выяснилось, лучше не делать ставку на цветовые акценты. Когда выкладка была организована по цвету, перед ней останавливалось меньше посетителей и, соответственно, продажи были ниже. Но когда мы вывалили в корзины щетки всех цветов вперемешку и выставили их на пути покупателей, спрос вырос на 450%.

Таким образом, организованная по цвету выкладка оказывала положительный эффект, когда люди видели ее краем глаза, и отрицательный, когда находилась прямо перед ними.

### И лапша тоже

Один из моих студентов на курсе по менеджменту Фредрик Асплунд, работающий в супермаркете ICA Artiten в Стокгольме, решил прове-

ритель, действуют ли те же правила в отношении выкладки в «клетках». Последние представляли собой высокие и узкие сетчатые стеллажи, похожие на шкафы с полками, каждая из которых была разделена на две секции. Для эксперимента была использована лапша. Он отслеживал продажи на протяжении полумесяца для выкладки, организованной по цвету, и на протяжении месяца для неорганизованной выкладки.

При неупорядоченной выкладке им был получен незначительный основной эффект в виде небольшого роста продаж. Однако схема эксперимента не позволяет нам точно сказать, было ли это вызвано способом представления товара или сезонностью. Дело в том, что неупорядоченная выкладка была использована в период с типично высоким потреблением лапши, т. е. сразу после Рождества. В то же время им был получен очень четкий побочный эффект. Оказалось, что реорганизация полочного пространства существенно повлияла на выбор вкусов. Если при неупорядоченной выкладке продавалась лапша множества разных вкусов, то разнообразие исчезло, как только Фредрик выложил товар по цвету. Объяснение крылось в вертикальном расположении. Лапша, которая была расположена на уровне глаз потребителей, продавалась очень хорошо, тогда как та, что оказалась внизу, практически не пользовалась спросом.

Я думаю, из этого эксперимента можно извлечь два важных урока. Во-первых, правильное расположение берет верх над цветом. Во-вторых, расположение также влияет на выбор вкуса. Если у покупателя нет устойчивых предпочтений, то расположение товара, можно сказать, предопределяет его выбор. Это согласуется с исследованиями Н. Раззукка и соавторов (2002), которые смогли повлиять на выбор потребителей, убрав несколько товаров с полки.

## Как ожидания покупателя влияют на воспринимаемое разнообразие ассортимента

Очевидным пробелом в исследованиях, представленных мной до настоящего момента, является отсутствие внимания к ожиданиям покупателей. Изучением этого вопроса занялись ученые, по большей части являющиеся авторами вышеописанных экспериментов: это Андреа Моралес, Барбара Кан, Ли Макалистер и Сьюзан Брониаржик (2005).

В основе их исследования лежала следующая гипотеза: если структура магазина соответствует ментальной модели покупателя, это облегчает обработку информации (восприятие ассортимента) таким образом, что ему легче сориентироваться в предлагаемом ассортименте и вспомнить тот впоследствии. Чем меньше такое соответствие, тем больше мыслительной работы требуется проделать покупателю, чтобы

разобраться в ассортименте. Когда ментальная модель и структура магазина соответствуют друг другу, это называется конгруэнтностью, когда нет — неконгруэнтностью.

### **Мозг не хочет видеть лишнего**

Еще один аспект, включенный А. Моралес и соавторами (2005) в число тестируемых предположений, состоял в том, что, если дать мозгу возможность отфильтровать информацию, которая «рассматривается» как ненужная на предсознательном уровне, он не преминет это сделать. В качестве примера они использовали кукурузные хлопья, как я предполагаю, взяв за отправную точку исследование К. Дреза и его коллег, которое было описано в главе 3. Тогда было обнаружено, что продажи данного товара снизились, когда ассортимент был рассортирован в соответствии с покупательскими сегментами (дети, взрослые, семьи).

### **Два типа ментальных моделей**

Исследователи исходили из двух разных типов ментальных моделей. Во-первых, они протестировали эффект, когда структура организации полочного пространства соответствовала структуре памяти покупателей. Под последней в данном случае подразумевалась существующая в долговременной памяти человека структура ассоциативных связей, касающихся торговых марок, конкретных товаров, диапазона цен и т. д. Это значит, что протестированные в этом отношении потребители могли быть ранжированы в соответствии с тем, являются ли они постоянными покупателями данной категории товаров или нет.

Во-вторых, они изучили соответствие между структурой магазина и целями покупателя. Предыдущие исследования показали, что люди создают различные ментальные модели в зависимости от ситуации потребления. Например, если человек собирается купить попкорн для микроволновки и съесть его дома, он создает одну ментальную модель. Если же он хочет купить попкорн для микроволновки, чтобы использовать его в качестве подарка, — другую.

### **Конгруэнтность/неконгруэнтность и знание/незнание**

В первом эксперименте были использованы два вида полок, организованных сообразно/несообразно структуре памяти (ментальным моделям) покупателей. Также ученые использовали естественные вариации в степени знакомства (т. е. опыта) потребителей с попкорном для микроволновых печей.

В первом эксперименте, с использованием компьютеров, было разработано несколько разных планограмм для полок с попкорном. В половине случаев они были адаптированы под структуру ментальной модели покупателей, в половине случаев — нет. Индивидуальная

адаптация достигалась за счет варьирования приоритетности четырех параметров, таких как торговая марка, вкус, цена и размер упаковки, на основе которых осуществлялось размещение товаров на полках. Если покупатели предпочитали сортировать ассортимент в вышеуказанной последовательности, им демонстрировалась планограмма с соответствующей выкладкой. Тем же, кто сначала обращал внимание на вкус, затем на торговую марку, цену и только в конце на размер упаковки, предлагалась планограмма, разработанная на основе такой последовательности параметров и т. д. В тех случаях, когда тестировалась неконгруэнтность, испытуемым демонстрировались выкладка, не соответствующая их ментальной модели. Участники эксперимента также были разделены на две группы: хорошо знакомых с этим товаром (покупавших попкорн для микроволновок раз в месяц) и плохо знакомых с ним (покупавших попкорн раз в три месяца). Степень знакомства была важным фактором, поскольку только лояльные потребители предположительно могли иметь значимые ментальные модели.

### **Постоянные покупатели хотят конгруэнтности**

Результаты исследования показали, что постоянные покупатели воспринимали ассортимент как более разнообразный, если размещение товаров на полке соответствовало их ментальным моделям. При этом они также испытывали большую удовлетворенность покупкой. С другой стороны, для плохо знакомых с этой категорией товаров потребителей конгруэнтность выкладки не играла никакой роли ни с точки зрения восприятия богатства выбора, ни с точки зрения удовлетворенности.

Интересным, на мой взгляд, является тот факт, что постоянным покупателям требовалось больше времени, чтобы оценить неконгруэнтную выкладку. Они замечали несколько дополнительных наименований товара на полке, но не воспринимали ассортимент как более разнообразный. Другими словами, им просто требовалось задействовать больше когнитивных ресурсов для осмысления представленной информации. Тем не менее, такая ситуация потенциально может привести к увеличению продаж. Если вы помните, в *главе 3* был описан эксперимент, когда размещение консервированных супов в алфавитном порядке хотя и облегчило восприятие для покупателей, но привело к снижению продаж (*К. Дрез и др., 1994*).

### **Когда у покупателя имеется конкретная цель...**

Во втором эксперименте использовался вымышленный товар. Это было сделано для того, чтобы гарантированно исключить влияние ментальных моделей на структуру памяти, которую планировали создать ученые. Для чего они показали участникам большое количество разно-

видностей вымышленного напитка. Он был представлен разными торговыми марками, вкусами и размерами упаковки. По способу презентации ассортимента исследователи могли определить, какая именно структура памяти (ментальная модель) сформировалась у участников. Одна группа была ознакомлена с ассортиментом на основе торговых марок, вторая — на основе вкусов, а третья перешла непосредственно к эксперименту без предварительной подготовки.

Затем перед участниками были поставлены разные цели. Одну группу попросили купить энергетический напиток (т. е. конкретную торговую марку). Вторую — освежающий напиток (т. е. определенный вкус). Третья группа не получила никакого задания.

Далее испытуемым были продемонстрированы напитки, рассортированные либо по торговой марке, либо по вкусу. После того как они выбрали конкретный продукт, их просили оценить воспринимаемое разнообразие ассортимента и ряд других переменных.

### **...неконгруэнтная выкладка может быть предпочтительней**

В первых двух группах респонденты оценили ассортимент как более разнообразный, когда структура выкладки не соответствовала сформированной у них ментальной модели. Что противоречило результатам первого эксперимента, показавшим предпочтительность конгруэнтной выкладки. Однако тогда респондентам требовалось только оценить ассортимент, в то время как во второй раз — сделать конкретный выбор. Как вы помните, когда покупателю нужно выбрать конкретный товар, запускается более аналитический процесс обработки информации. Вероятно, этим и объясняется разница в результатах экспериментов.

Зато, как и в первом эксперименте, участники, выбиравшие товар из конгруэнтно представленного ассортимента, выше оценили свой уровень удовлетворенности, чем те, кому демонстрировалась неконгруэнтная выкладка. Таким образом, аналитическая работа, которую требовалось проделать испытуемым в случае выбора из выкладки, не соответствующей их ментальной модели, заставляла замечать фактическое разнообразие ассортимента, но не приводила к положительному эмоциональному отклику.

## **Организация полочного пространства в зависимости от ситуации потребления**

Существует несколько исследований частных случаев, анализирующих, как ритейлер может распланировать полочное пространство в зависимости от ситуации потребления. Я начну с обзора одного из них, в котором данная проблема рассматривается с точки зрения целей посещения

магазина. Эта работа уже упоминалась в предыдущих главах. Затем я коротко опишу еще два исследования, основанные на отслеживании движения глаз покупателей при изучении представленных на полках товаров. Помимо прочего, мы рассмотрим, как влияет на движение глаз нехватка времени и мотивации.

## Массовые закупки требуют большего разнообразия

Итамар Симонсон (которого вы должны помнить по четвертой главе) приобрел известность благодаря экспериментам, выявившим ряд пробелов в логике покупателей. В начале 1990-х годов он провел два исследования, связанных с восприятием ассортимента. Одно из них, опубликованное в 1990 году, включало три эксперимента, в которых ученый протестировал влияние ситуации потребления на требования, предъявляемые к разнообразию ассортимента. Он считал, что человек, закупающийся на неделю вперед, ожидает несколько иного, чем тот, кто покупает понемногу каждый день.

Согласно И. Симонсону, потребность в большем разнообразии товаров при осуществлении массовых закупок (т. е. при покупке продуктов на несколько дней вперед) обуславливают три фактора. Во-первых, временной интервал между моментом приобретения и потребления. Чем он больше, тем менее понятно, какие потребности и желания возникнут у человека в момент потребления. Во-вторых, покупатели могут демонстрировать некоторое разнообразие в своих предпочтениях, поскольку считают, что успеют пресытиться тем или иным продуктом/вкусом к моменту его потребления. В-третьих, И. Симонсон предполагал, что при массовой закупке легче принимать решения, поскольку можно приобрести несколько разных вкусов, вместо того чтобы выбирать какой-то один и отвергать другие, как в случае покупок на один день.

С другой стороны, в ситуации ежедневных, или, как называл их И. Симонсон, «последовательных», покупок выбор потребителей в гораздо большей степени определяется их предпочтениями. Он также предположил, что выбор любимых торговых марок в таком случае ведет к более высокой удовлетворенности покупателей.

В ходе первого эксперимента он протестировал свои предположения на семи группах товаров (йогурт, хлеб, консервированные овощи, фрукты, закуски, газированные напитки/соки и консервированные супы). Респонденты, в гипотетической ситуации, должны были «приобрести» продукты на один или три дня вперед. В первом случае покупки делались последовательно, т. е. после выбора продуктов на один день респондентов просили сделать то же самое для второго, а затем и для третьего дня. Результаты подтвердили предположения И. Симонсона:

у тех, кто делал приобретения сразу на три дня вперед, составленный продуктовый набор отличался бóльшим разнообразием. Например, в 65% случаев они «купили» три разных сорта, тогда как при последовательных покупках это было сделано в 38% случаев. Из всех респондентов, делавших массовые закупки, всего 9% никак не варьировали выбранный ассортимент, в то время как 26% совершавших последовательные покупки просто выбирали одни и те же торговые марки.

Во втором эксперименте он еще раз подверг проверке те же гипотезы. На этот раз, чтобы приблизить ситуацию выбора к реальной жизни, были использованы настоящие продукты. Правда, только в одной категории — закуски. Схема эксперимента была проста: одной группе студентов позволялось раз в неделю в течение трех недель выбирать, какой вид закусок они хотели бы употреблять (группа 1), второй пришлось сделать выбор сразу на три недели вперед, при этом получать желаемое можно было раз в неделю (группа 2); третья группа студентов также должна была выбрать закуски на три недели вперед, но они их получили сразу (группа 3). Таким образом, И. Симонсон хотел провести различие между двумя факторами, которые, по его предположению, могли стимулировать желание большего разнообразия. Студенты из второй группы должны были испытывать чувство неопределенности в отношении того, чего им может захотеться через некоторое время, тогда как те, кто получал все три вида закусок сразу, вероятно, начинали сомневаться, а не надоедят ли они им.

## Мелкие последовательные покупки ведут к большей лояльности

Результаты этого эксперимента подтвердили гипотезы И. Симонсона в том отношении, что респонденты из третьей группы делали более разнообразный выбор, чем те, кому разрешалось выбирать раз в неделю. В то же время они разошлись с его предположениями в том плане, что ни одна из ситуаций выбора не привела к более высокой удовлетворенности или неудовлетворенности в абсолютном выражении. Хотя предпочитаемая торговая марка действительно упоминалась чаще при последовательном выборе (в 60% случаев), чем при одновременном (в 39% случаев).

Таким образом, помимо прочего, это исследование объясняет, почему крупные магазины нуждаются в более разнообразном ассортименте.

## Организация полочного пространства в зависимости от доминирующего типа покупок

Впоследствии Итамар Симонсон вместе с Расселом Винером (1992) продолжили вышеописанное исследование, чтобы проверить, не тре-

буют ли эти два типа покупок — массовые и последовательные — разной организации полочного пространства. Их эксперимент уже был описан мной в *главе 4*, поэтому, что касается его схемы, я отсылаю читателя к данному разделу. Сейчас же я хочу сделать акцент на одном из его результатов. В магазинах с доминирующими массовыми закупками — там, где люди приобретают большое количество продуктов одного типа за раз, — ритейлер может сделать выбор торговых марок и вкусов более разнообразным посредством соответствующей выкладки. Выкладка по торговым маркам (все вкусы одного продукта одного бренда выставляются в одном месте) поощряет потребителей приобретать больше разных вкусов. В то время как выкладка по вкусам (рядом выставляются одинаковые вкусы разных торговых марок) стимулирует покупателей пробовать продукцию разных брендов.

### **Как движутся глаза покупателя, стоящего перед полкой с товаром**

Я нашел три исследования, где ученые различными способами отслеживали движение глаз покупателей при поиске товара на полках. Такие эксперименты, безусловно, важны для понимания значения размещения ассортимента.

## **Фазы движений глаз**

Траектории движения глаз называются паттернами сканирования. Последние состоят из саккад (быстрых перемещений) и фиксаций. Все исследования, о которых пойдет речь ниже, используют эту теоретическую основу для описания того, как покупатель собирают информацию о товарах.

Первое из них было проведено Эдвардом Руссо и Франсом Леклерком (1994). Через зеркальную стену они снимали на видео движение глаз людей во время выбора яблочного соуса, кетчупа и арахисового масла. Главным итогом их работы было то, что они выявили две или в некоторых случаях три фазы в этих движениях. Первая включала беглый осмотр полки. Она была короткой, в среднем менее четырех секунд, и приводила к тому, что покупатель отвергал большую часть ассортимента. Затем следовала вторая фаза, во время которой взгляд был сосредоточен в основном на выбранном варианте. В целом период фиксации в данном случае был длиннее, чем во время других фаз. В ходе третьей фазы, которая имела место лишь в некоторых случаях, осуществлялась своего рода проверка. Покупатель еще раз сканировал другие альтернативы, прежде чем окончательно от них отказаться.

Результаты исследования Э. Руссо и Ф. Леклерка согласуются с теориями о том, что в первую очередь покупатель отсортировывает

все то, что не будет им «увидено». Другими словами, во время беглого осмотра всей полки на предсознательном уровне решается, что именно человек должен «увидеть» более аналитическим взглядом. Этот факт подтверждает аргумент о холистическом и аналитическом процессах обработки информации, выдвинутый ранее в этой главе, а также выбранное мною разделение на главы. Если пользоваться терминологией Э. Руссо и Ф. Леклерка, то главы 3 и 4 данной книги были в основном посвящены второй фазе, тогда как эта глава сосредоточена на первой.

### Как глаза «отказываются» видеть

Рик Питерс и Люк Ворлоп (1999) использовали несколько иной метод. 140 респондентам, которые должны были опереть свои подбородки о стойку, демонстрировались слайды с различной выкладкой товаров на полках. В процессе показа ученые фотографировали движение зрачка правого глаза участников со скоростью 50 кадров в секунду. Это дало им возможность более точно определить направление и перемещение взгляда, хотя и ограничило индивидуальную свободу движений и возможность беспрепятственно выбирать, что замечать, а что нет. Исследователи хотели понять, каким образом глаз «отвергает» информацию, когда покупатель спешит или не заинтересован. Для этого в эксперимент были включены ситуации, в которых респонденты в той или иной степени испытывали стресс или некую мотивацию.

### Когда люди спешат, они видят только картинки

Исследователи обнаружили, что и спешащие, и немотивированные респонденты фиксировали взгляд на различных источниках информации на полках (таких как торговая марка, сведения о товаре и внешний вид) в течение меньшего промежутка времени. Они также заметили, что те, кто задерживал взгляд дольше, больше внимания уделяли составу продукта, чем его внешнему виду. На самом деле большинство полученных результатов были абсолютно предсказуемы. Пожалуй, единственным отчасти удивительным открытием стало то, что спешащий или незаинтересованный покупатель быстрее перемещал взгляд между различными товарами на полке. Его глаза чаще перескакивали с одного на другой, но время фиксации было меньше. В результате вся информация, которую удавалось собрать человеку, была связана в основном с внешним видом товара.

### **Покупатель выбирает то, что видит, независимо от того, почему он видит именно это**

Таким образом, владельцам магазинов, в которые часто заглядывают спешащие и не очень мотивированные покупатели, нужно потратить время на то, чтобы придать товару более привлекательный внешний вид. Любопытным побочным открытием исследования Р. Питерса и Л. Ворлопа было то, что, когда респондентов спрашивали, какую из продемонстрированных им торговых марок шампуней они бы выбрали, если бы находились в магазине, большинство указывали на ту, которая была расположена на слайде непосредственно перед их глазами. На картинке изображалось две полки с тремя фэйсингами (А, В и С) на каждой. Таким образом, в общей сложности респонденты видели шесть товаров. Из них расположенные справа выбирались в 13% случаев; расположенные слева — также в 13% случаев, а те, что находились по центру, — в 54% случаев. Очевидно, что товар, на котором был сфокусирован взгляд респондентов, оценивался ими как наиболее интересный, независимо от того, почему это происходило. (Поскольку подбородки опирались на подставку, их взгляд автоматически фокусировался на центральном изображении.)

## **Визуальное путешествие**

Крис Янишевский (1988b) провел различие между двумя ситуациями: когда покупатели целенаправленно ищут что-либо, и когда они просто «прогуливаются взглядом» по полкам, знакомясь с представленным ассортиментом. Он исходил из того, что человек обычно фокусирует взгляд прямо перед собой с угловым полем зрения в несколько градусов (один градус соответствует 1 см на расстоянии 57,3 см). Следовательно, для того чтобы объекты, расположенные дальше от точки фокусировки взгляда, были замечены, они должны быть более крупными. К. Янишевский создал несколько полок, на которых на разном расстоянии расположил различные конкурирующие товары, и затем отслеживал движения глаз.

Схема такой полки представлена на рисунке 5.9. Овал в центре показывает зону концентрации внимания. Чем дальше товар от нее, тем меньше внимания получает. Кроме того, в связи с тем что наши глаза расположены рядом друг с другом в горизонтальной плоскости, больше страдают от недостатка внимания товары, удаленные от центра по вертикальной оси, чем по горизонтальной (обратите внимание на то, как ориентирован овал). Еще один важный аспект связан с неодинаковой концентрацией палочек и колбочек в разных частях глаза. Кроме того, существуют определенные вариации и среди колбочек,

в результате чего, например, человек лучше воспринимает красный цвет центральным зрением, а синий — периферическим. Если вы смотрите на красную банку Coca-Cola, вам проще увидеть синюю банку Pepsi в стороне, но не наоборот. Это просто совпадение или же компания Pepsi выбрала синий цвет с учетом этой особенности человеческого зрения?

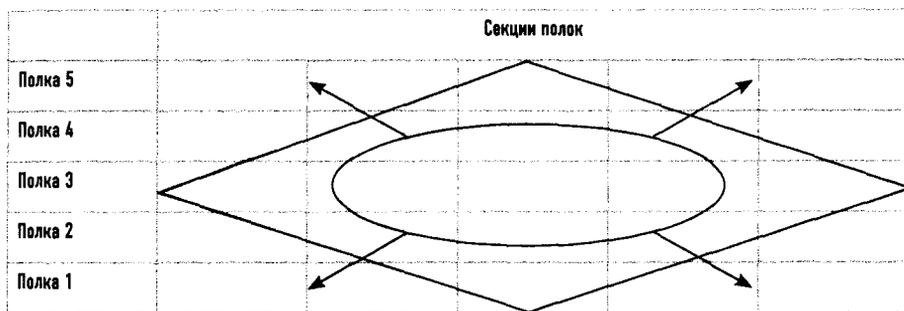


Рисунок 5.9. Схема полки и движение глаз покупателя, знакомящегося с ассортиментом. Его взгляд сфокусирован на ведущей торговой марке, расположенной в центре (овал). Чем дальше от центра находится товар, тем больше вероятность того, что он останется незамеченным

Ромб на рисунке 5.9 может служить примерным ориентиром для владельцев торговых марок в отношении того, какая часть полочного пространства является наиболее выгодной с точки зрения внимания потребителей. Это эмпирическое правило основано на предположении, что последний знакомится с продуктовой линейкой, сосредоточивая взгляд на наиболее известном бренде (обычно расположенном по центру).

Исследование К. Янишевского (1988b) также показало, что на полке с беспорядочной выкладкой все товары получают меньше внимания. Кроме того, в этом случае люди с трудом вспоминают, что именно там находилось. Избежать этого позволяет более «спокойная» визуальная среда. В эксперименте К. Янишевского она была создана путем размещения товаров на некотором расстоянии друг от друга. В реальной ситуации это может быть достигнуто, как показали Б. Кан и Б. Вансинк (2004), посредством выделения своеобразных «островков» для разных торговых марок.

Пьер Чандон, Уэсли Хатчинсон, Эрик Брэдлоу и Скотт Янг (2009) использовали метод отслеживания движения глаз для изучения взаимосвязи между вниманием и оценкой. По их словам, хотя предыдущие исследования показали положительное влияние увеличения числа фейсингов или лучшего месторасположения на продажи, очень мало известно о том, влияют ли эти приемы мерчандайзинга на выбор

покупателей напрямую или же опосредованно, через манипуляцию вниманием. На первый взгляд, может показаться, что этот вопрос представляет собой чисто теоретический интерес, однако результаты исследования П. Чандона и его коллег, например, говорят о том, что размещение торговой марки в наиболее выгодном с точки зрения внимания покупателей месте не всегда ведет к ее более высокой оценке.

П. Чандон и его коллеги провели лабораторный эксперимент, где варьировали количество фейсингов и расположение различных торговых марок. Они использовали два параметра: внимание, измерявшееся как время, в течение которого покупатель смотрел на товар, и оценку, определявшуюся на основе того, какая торговая марка в итоге была выбрана среди имеющихся альтернатив. Эксперимент показал, что количество фейсингов оказывает значительное влияние на оценку, но опосредованным образом — через внимание. Иными словами, большое число фейсингов привлекает больше внимания к торговой марке и повышает ее оценку. Однако когда речь идет о расположении, картина не столь однозначна. Да, определенные места на полке лучше привлекают внимание покупателей, но это не всегда приводит к более высокой оценке товара. В упомянутом ранее исследовании К. Дреза, С. Хоха и М. Пурк (1994) было установлено, что правильное вертикальное расположение важнее с точки зрения увеличения продаж. В то же время исследование П. Чандона и коллег показало, что, хотя средняя полка (лучшее место по вертикальной оси) действительно привлекает внимание людей в первую очередь, тут есть свои издержки. Да, глаза покупателей часто начинают свое визуальное путешествие именно отсюда, но повышенное внимание не ведет к более высокой оценке.

В своей статье П. Чандон и соавторы утверждают, что расположение по вертикальной оси может служить ключевым сигналом, который сообщает покупателям определенную информацию о торговой марке и влияет на их ожидания. Другим словами, место на полке может передавать некое маркетинговое «метазнание» (Л. Бьюкенен и др. 1996; П. Чандон и др. 2009).

Мы провели полевой эксперимент на основе исследования П. Чандона и его коллег и обнаружили, что мнения покупателей о справедливой цене варьировались более чем на 10% в зависимости от того, на какой полке — второй, четвертой или шестой от пола — располагался товар. Размещение продукта (популярного шампуня) в самом низу вело к более низким ценовым ожиданиям. Эксперимент проводился в девяти крупных супермаркетах в течение четырех недель по методу латинского квадрата  $4 \times 4$ . Это позволяет сделать обоснованный вывод, что количество фейсингов и место на полке влияет на внимание покупателей, а также на их метазнания о товаре.

Использование устройств для отслеживания движения глаз в обстановке реального торгового зала — горячая тема для розничной торговли. Для тех, кто хочет более глубоко познакомиться с общей теорией поведения потребителей, стоящей за этими исследованиями, я рекомендую книгу Рика Питерса и Мишеля Уэдела «Визуальный маркетинг: От внимания к действию» (*Visual Marketing: From attention to Action, by Wedel and Pieters, 2008*).

## Как глаза и мозг покупателя создают представление об ассортименте

Исследования паттернов сканирования подтверждают теории о том, насколько быстро покупатель составляет представление об ассортименте. Знание того, на чем фиксируется взгляд потребителя, может иметь решающее значение не только для производителей товаров, но и для тех, кто занимается их выкладкой на полках, а также размещением информационных указателей в магазине. Как показывают исследования движений глаз, чтобы стимулировать сравнение товаров, их следует располагать непосредственно рядом друг с другом. Также эти работы улучшают наше понимание того, что глаза не в состоянии увидеть все.

Рассмотренные в этой главе исследования опирались на лабораторные эксперименты, где измерения проводились в искусственных условиях. Стоит отметить, что во всех случаях покупатель осматривал полки слева направо и во время начальной фазы задерживали взгляд на товарах лишь на доли секунды. Это беглое сканирование определяло, взглянет ли человек на данный товар снова или нет.

## Обсуждение

Далее будет представлено краткое описание некоторых наиболее важных моментов, затронутых в *главе 5*.

### **Сортировка ассортимента по производителям или по другим критериям**

Как сортировать ассортимент — по производителям или какой-либо другой переменной (например, по подгруппе товаров, размеру или потребительскому сегменту) — часто обсуждаемый вопрос. Чтобы помочь читателю, я перечислю некоторые выводы, сделанные мной на основе представленных выше исследований:

- Покупатель хочет организованной выкладки.
- Не давайте покупателю возможности автоматически отфильтровывать часть ассортимента.

- Покупатели сравнивают в основном товары, расположенные рядом друг с другом.
- Доминирует один эвристический подход.
- Ситуация совершения покупки имеет значение.

Покупатель хочет организованной выкладки. В этой главе обсуждался тот факт, что ассортимент должен быть представлен упорядоченным образом. В этом случае он будет восприниматься как разнообразный (например, исследования *С. Бронниржик и соавт., 1998*, или *Б. Кан и Б. Вансинка, 2004*). Организация ассортимента может быть основана на структуре человеческой памяти (например, *А. Моралес и соавт., 2005*).

Потребители воспринимают ассортимент как упорядоченный, если он хорошо организован с точки зрения восприятия (например, исследование *Б. Кан и Б. Вансинка, 2004*), как правило, на основе таких критериев, как цвет, форма и текст (*С. Хох и соавт., 1999*), хотя существуют и индивидуальные различия (*А. Моралес и соавт., 2005*). Что касается цвета, интересный факт состоит в том, что выкладка по такому признаку лучше замечается людьми, когда цветовые полосы расположены вертикально. Этот феномен называется «эффектом Стайлса–Кроуфорда» и основан на том, что из-за определенного устройства глаза свет, следующий в горизонтальной плоскости, лучше попадает на сетчатку. Если цветовые полосы расположены горизонтально, одна из них, находящаяся на уровне глаз, будет затмевать все остальные. Если же эту линию разбить по цветам, такой эффект будет хорошо заметен (*Л. Фришман, 2005*).

Кроме того, выкладка ассортимента воспринимается как более упорядоченная, если разные торговые марки имеют неравное количество фейсингов (асимметричная выкладка). Точно так же, как наличие заголовков, являющихся «защепками» для взгляда, облегчает чтение газеты, «читабельность» полки повышается, если выкладка частично концентрируется на определенных торговых марках (см., например, исследование *Б. Кан и Б. Вансинка, 2004*). При этом люди считают, что товар, занимающий больше места на полке, является выгодным предложением (см. исследование *Л. Бьюкенен и соавт., 1999*).

Не давайте покупателю возможности автоматически отфильтровывать часть ассортимента. Некоторые исследования показывают, что, если выкладка товаров на полке помогает человеку увидеть, какие из них не представляют для него интереса, это негативно сказывается на продажах. Реорганизация ассортимента по какому-либо другому критерию, помимо производителя, может привести к тому, что покупатели вообще перестанут смотреть на некоторые товары.

К. Дрез и его коллеги (1994) показали, что продажи кукурузных хлопьев упали на 5%, после того как данный продукт был рассортирован по покупательским сегментам (дети, взрослые и семьи). В том же исследовании продажи консервированных супов снизились на 6%, когда те были выставлены на полке в алфавитном порядке.

Покупатели сравнивают в основном товары, расположенные рядом друг с другом. С. Хох и соавт. (1999) изучили, как люди анализируют представленный на полках ассортимент и сравнивают торговые марки. Как показало исследование, когда потребитель выбирает товар, он обрабатывает информацию в основном на локальном уровне,

т. е. сравнивает торговые марки, расположенные непосредственно по соседству. Хотя были выявлены и отклонения от этого правила: некоторые люди склонны проводить не-локальные сравнения. Однако это наблюдалось, главным образом, в том случае, когда покупатели просто осматривали ассортимент, прежде чем перейти к более аналитическому процессу выбора, осуществляющемуся на локальном уровне.

Склонность к локальным сравнениям может объяснять результаты исследований К. Дреза и соавторов (1994), Э. Руссо (1977) и других, которые показали влияние различных способов организации ассортимента на покупателей.

Доминирует один эвристический подход. Чтобы воспринять ассортимент с учетом сразу нескольких критериев, требуется превосходное знание продуктовой линейки (У. Хойер, 1984). Магазин не может ожидать этого от своих покупателей. Обычно последние применяют тот или иной эвристический подход. Некоторые исследования показывают, что ритейлер способен повлиять на то, какой из них будет использован.

Так, одно из ранних исследований Э. Руссо (1977) показало, что, когда ассортимент был организован по производителям и на полках указывались цены для каждого из них в сравнении, потребители начинали выбирать упаковки большего размера предпочитаемой марки (с более низкой ценой за килограмм). При этом никакого эффекта переключения между брендами обнаружено не было. С другой стороны, когда список цен за килограмм размещался рядом с выкладкой каждой продуктовой линейки, это приводило к тому, что покупатели предпочитали более дешевые торговые марки (*private label*), но никак не влияло на размер выбираемых упаковок.

Сходные результаты дало исследование Анера Селы, Йохана Бергера и Венди Лью (2009): более разнообразный ассортимент, требующий большей когнитивной активности от людей, стимулирует более обоснованные покупки. Как правило, потребители руководствуются привычными моделями поведения, и, если им нужно принять решение, они делают это автоматически, на основе информации только об одном параметре.

К. Дрез и соавторы (1994) реорганизовали выкладку ассортимента туалетной бумаги, перейдя от выкладки по торговым маркам на выкладку по размеру упаковок. В результате покупатели начали выбирать более дорогие упаковки, что привело к росту продаж этой товарной категории и прибыли на 5%.

В вышеупомянутом эксперименте Э. Руссо (1977) протестировал эффект ценников на полках и списков на шести продуктовых линейках с различными циклами потребления. Сначала он использовал ценники на полках в течение четырех недель, затем списки на протяжении восьми, после чего снова ценники в течение восьми недель. Результаты показали, что покупательское поведение быстро изменилось, как только ценники были заменены списками для товарных линеек. Когда же последние были убраны, потребители вернулись к прежним моделям поведения примерно через две недели. Эти исследования подтверждают выводы известного исследования У. Хойера (см. таблицу 2.2) о том, что автоматическая оценка осуществляется покупателями на основе только одного критерия.

Представленная в этой главе цепочка рассуждений также находит поддержку в исследованиях, показавших, что относительно небольшие изменения в наборе товаров, среди которых покупатель делает выбор, могут изменить значимость

различных атрибутов (см. исследование *Р. Гамильтона, Д. Хонга и А. Чернева, 2007*).

Ситуация совершения покупки имеет значение. Множество маркетинговых исследований свидетельствуют о том, что ситуация совершения покупки влияет на поведение потребителей. Из этого следует, что не существует одного единственно правильного способа организации полочного пространства даже для одного конкретного человека, поскольку понятие «правильности» для каждого случая свое (см., например, исследование *А. Моралес и соавт., 2005*).

Что же касается того, какой способ организации выкладки — на основе торговых марок или какого-либо другого критерия — является наилучшим, то эксперименты показывают, что количество приобретаемых товаров также оказывает влияние на решения о покупке. Стремление людей к разнообразию зависит от того, покупают ли они одновременно много товаров в конкретной категории (например, три упаковки йогурта на три дня вперед) или понемногу за несколько раз (например, по одной упаковке йогурта каждый день). Когда человек приобретает три упаковки йогурта за раз, вероятность того, что он выберет разные вкусы, возрастает. Когда же он берет по одной упаковке ежедневно, увеличивается вероятность того, что он предпочтет свою любимую торговую марку (*И. Симонсон, 1990*).

И. Симонсон и Р. Винер (1992) впоследствии показали, что при массовой закупке потребители склонны брать несколько разных торговых марок, если йогурты сгруппированы на полке по вкусам. Выкладка по вкусам приводит к тому, что покупатель, стремящийся к большему разнообразию, удовлетворяет эту потребность за счет варьирования торговых марок. Когда же товары сгруппированы по торговым маркам, он начинает варьировать вкусы.

## Глава 6

# Категорийный менеджмент

Как розничная торговля использовала результаты исследований в области восприятия ассортимента? Одним из главных нововведений в ритейле с начала 1990-х годов стал категорийный менеджмент. Существует масса объяснений того, как и почему он должен быть выделен в отдельную самостоятельную дисциплину. Однако в данном случае меня интересуют только те его теоретические аспекты, которые имеют отношение к исследованиям в данной области и, таким образом, являются важными для нашей дискуссии. Поскольку в центре внимания этой книги находится ритейл-маркетинг, я не включил в обзор работы, касающиеся категорийного менеджмента в сфере B2B. Хотя тема управления категориями и пополнения товарных запасов стала предметом многочисленных исследований: например, Джозеф Холл, Правин Копалл и Арадхна Кришна (2010) изучили влияние на прибыль ритейлера двух подходов (на основе категорийного менеджмента и на основе торговых марок) при принятии решений о заказах — этот вид изысканий не вписывается в тематику данной книги.

## Координация усилий по управлению ассортиментом

Одна из причин, почему исследователи заинтересовались управлением ассортиментом на уровне продуктовых линеек или товарных категорий, состояла в том, что анализ на уровне отдельных SKU был признан слишком сложным. Например, знание того, как конкретные наименования товаров реагируют на те или иные промомероприятия, не имело непосредственной практической ценности для ритейлеров. Можно сказать, что в некотором смысле ассортимент жил своей жизнью, а магазин — своей.

Вспомните, например, исследование Р. Фрэнка и У. Масси (1970), описанное в *главе 3*, которое показало, что в магазинах, продающих большое количество определенного товара, последний имел весьма

высокую эластичность выкладки (выше 0,6), тогда как в магазинах с небольшими объемами продаж данного товара его чувствительность к площади выкладки была гораздо ниже (порядка 0,03). Согласитесь, на основе такой информации трудно принимать стратегические решения по ассортименту, особенно если он состоит из тысяч SKU с разной эластичностью. Таким образом, по мнению многих, единицей управления ассортиментом, на которой стоит сосредоточиться розничной торговле, должно быть не наименование товара, а категория.

Одним из первых шагов в этой области стало переосмысление традиционного понимания товарных категорий (см. *Category Management: Best Practices Report, 1993*). Идея состояла в том, что их определение должно быть основано на процессе принятия решений покупателями, а не на привычном для ритейла разделении, во многом соответствующем промышленной классификации. Например, категория закусок отныне могла включать сладости, чипсы, фрукты и мороженое. Таким образом, в соответствии с новым подходом, все товары, рассматриваемые потребителями как взаимозаменяемые, относились к одной категории.

### Четыре роли товарных категорий

Следующим шагом в этом процессе стало определение ролей (или предназначений) различных категорий. В соответствии с теорией, всего их могло быть четыре. Во-первых, это профильная категория (нацеленная на создание потока покупателей). По ней магазин должен быть лидером рынка, рассматриваться потребителями как наилучший выбор и первым приходить на ум при одном упоминании о некоем товаре. Во-вторых, это основная или стандартная категория. Ее предназначение — обеспечение стабильного потока прибыли для ритейлера, а не достижение лидерства на рынке. Здесь магазин должен рассматриваться покупателями как хорошая альтернатива. В-третьих, это удобные категории. Их главное предназначение — генерация прибыли. Они должны создавать у потребителей впечатление, что ритейлер предлагает широкий ассортимент товаров с полным спектром услуг. В-четвертых, это сезонные категории. Они призваны показать покупателям, что магазин адаптирует ассортимент под меняющийся спрос.

Эта модель на основе четырех ролей товарных категорий является мощным и полезным инструментом при определении формата магазина и разработке стратегий управления ассортиментом.

### Разные стратегии для разных составляющих ассортимента

Еще одна модель категорийного менеджмента, которую я хотел бы представить, прописывает разные стратегии для разных составляющих категории, коими могут быть отдельные торговые марки или целые

продуктовые линейки, такие как Соса-Сола в полуторалитровых бутылках или же полуторалитровые бутылки любых безалкогольных напитков. Какая из них потребует выработки отдельной стратегии, зависит от ситуации.

В таблице 6.1 перечислены семь стратегических задач, которые способен решать ассортимент. При этом каждая его составляющая внутри категории выполняет свое предназначение. Например, ритейлер может формировать у покупателей восприятие ассортимента в соответствии со своими целями через комбинацию «генераторов потока», «дойных коров» и «создателей энтузиазма».

Таблица 6.1. Для разных компонентов товарной категории могут быть использованы разные стратегии

Роль	Цель	Характеристики
«Генераторы потока»	Привлечение покупателей в магазин или отдел	Высокая доля и частота покупок Высокий уровень пенетрации Чувствительность к цене и продвижению
«Генераторы продаж»	Увеличение среднего чека	Хорошие сопутствующие товары Товары импульсного спроса Хорошо продаются со специальных выкладок Привлекательны для больших семей
«Генераторы прибыли»	Увеличение валовой прибыли по продуктовым линейкам	Высокая маржа Хорошая оборачиваемость
«Дойные коровы»	Увеличение денежного потока	Высокая частота покупок Высокая оборачиваемость
«Создатели энтузиазма»	Стимулирование импульсных покупок	Новинки Товары импульсного и сезонного спроса Быстро растущие продуктовые линейки Реклама, связанная с образом жизни
«Создатели имиджа»	Создание уникального имиджа магазина	Уникальные аспекты, связанные с имиджем магазина (например, касающиеся качества, экологической безопасности или скоропортящейся продукции)
«Защитники»	Защита от конкурентов	Ведущие торговые марки Высокая частота покупок Высокая чувствительность к цене

Такие модели предусматривают совершенно иной, более стратегический подход к анализу ассортимента, чем те, что были рассмотрены нами в предыдущих трех главах. Опираясь на роль категории и стратегии отдельных торговых марок, можно разработать эффективную стратегию управления ассортиментом внутри конкретной категории.

Я проиллюстрировал это на *рисунке 6.1*, показав, что цель (например, увеличение средней суммы покупки) может быть достигнута через активацию определенных компонентов ассортимента (например, «создателей энтузиазма») при помощи различных доступных средств. Так, чтобы эффективно увеличить среднюю сумму покупки, «создателей энтузиазма» следует разместить на хорошо заметном месте.

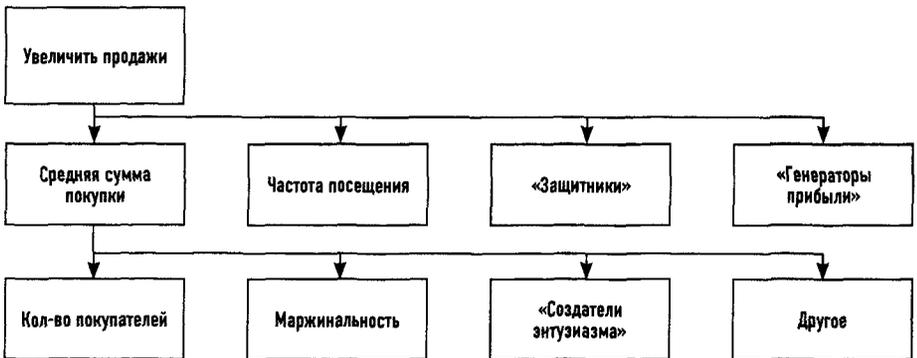


Рисунок 6.1. Как магазин может достичь своей цели при помощи различных стратегий

Преимущество вышеприведенного примера, взятого мной непосредственно из литературы по категорийному менеджменту, состоит в его простоте и наглядности. Недостаток — в отсутствии эмпирической поддержки. Как вы можете помнить из *глав 3 и 4*, лучшие результаты на специальных выкладках дают товары, которые уже хорошо продаются в данном магазине, а вовсе не «создатели энтузиазма». Следовательно, предлагаемая этими моделями классификация ассортимента может быть довольно грубым упрощением.

Где же тогда взять знания о том, как работают различные товарные категории? Как можно узнать, какие промомероприятия оптимально подходят для продуктовых линеек с различными уровнями пенетрации и частотой покупок? Для ответа на эти вопросы проведем краткий обзор основных исследований, затрагивающих область категорийного менеджмента.

## Как можно классифицировать ассортимент?

Питер Фейдер и Леонард Лодиш (1990) были пионерами нового направления, в дальнейшем развившегося в категорийный менеджмент. Результаты их исследования стали одним из ключевых элементов в методиках измерений и определениях, которые впоследствии составили арсенал категорийных менеджеров.

Ученые имели доступ к данным о покупках продовольственных товаров по 20 000 домохозяйствам в 12 географических регионах в течение года. Эти сведения не были всеобъемлющими, так, они содержали в себе информацию о продажах товаров только со штрих-кодом, исключая при этом скоропортящиеся продукты. В итоге, объектом изучения стала 331 продуктовая линейка.

Ученые проанализировали данный ассортимент на основе десяти переменных. Пять из них были связаны с покупательским процессом, а именно:

- 1) уровень пенетрации (доля домохозяйств, покупающих эту продуктовую линейку);
- 2) количество покупок в расчете на домохозяйство (сколько раз домохозяйство делало покупки в данной категории);
- 3) покупательский цикл (временной промежуток между совершением покупок в данной категории для домохозяйств, делающих не менее двух покупок в год);
- 4) доля магазинной торговой марки (совокупная рыночная доля всех *private label* магазина);
- 5) ценовая категория (средняя сумма чека в данной категории в расчете на один случай покупки).

Остальные пять переменных были связаны с маркетинговой деятельностью в товарной категории:

- 6) доля в объеме продаж после активной рекламы торговой марки;
- 7) доля в объеме продаж после специальной выкладки торговой марки;
- 8) доля в объеме продаж после снижения цены;
- 9) доля в объеме продаж после распространения купонов от производителя;
- 10) доля в объеме продаж после распространения купонов от магазина.

Переменные, связанные с продвижением, не были взаимоисключающими, т. е. товар мог быть продан по сниженной цене после активной рекламной кампании.

Оказалось, что 17% всех товаров было куплено со скидкой, 14% — после активной рекламы, 11% — со специальных выкладок, 10% — по купонам от производителя и 1% — по купонам от магазина.

Следующим шагом исследователи проанализировали на предмет ковариации эти две группы переменных, используя один и тот же метод.

### Классификация покупательского процесса

Занимаясь поиском зависимостей между переменными, связанными с процессом покупки (посредством факторного и кластерного анализа), ученые обнаружили, что наиболее четкий паттерн вырисовывается при классификации покупок по параметрам высокий/низкий уровень пенетрации и высокая/низкая частота покупок (см. таблицу 6.2). Например, если взять молоко, то оно приобретается большинством людей, и очень часто. Продукты с таким покупательным паттерном попадают в первую колонку таблицы как «Основные товары». Товары, которые приобретаются многими, но не настолько часто, например, туалетная бумага, отнесены ко второй колонке «Создатели разнообразия». Иссле-

Таблица 6.2. Эта таблица показывает основные кластеры товаров и средние значения пяти переменных по группам

	«Основные товары» Высокий уровень пенетрации / Высокая частота покупок	«Создатели разнообразия» Высокий уровень пенетрации / Низкая частота покупок	«Нишевые товары» Низкий уровень пенетрации / Высокая частота покупок	«Дополнительные товары» Низкий уровень пенетрации / Низкая частота покупок
Размер кластера (%)	15	29	21	36
Пенетрация (%)	86,4	58,3	16,2	15,1
Покупательский цикл (кол-во дней)	48,2	77,9	60,9	97,9
Кол-во покупок на домохозяйство	10,9	3,9	4,1	1,9
Доля магазинной марки (%)	19,6	16,4	7,0	7,6
Ценовая категория (\$)	1,94	1,67	2,49	2,01
Примеры	Молоко, яйца, хлеб, газированные напитки, чипсы, орехи, супы	Специи, туалетная бумага	Корм для животных, товары для детей, сигареты	Бумажные пакеты, батарейки, пена для бритвы

дователи выбрали названия кластеров субъективно, стремясь передать основную идею.

Два интересных момента, которые мы видим в этой таблице, состоят в следующем: во-первых, уровень пенетрации оказывается наиболее значимой переменной для классификации категорий. Вы можете убедиться в этом, если сравните результаты во втором и третьем столбцах с результатами в четвертом и пятом. Между товарными линейками с одинаковым уровнем пенетрации существует больше сходства, чем между товарными линейками с одинаковой частотой покупок. Во-вторых, доля магазинных торговых марок и средняя цена ниже в категориях с высоким уровнем пенетрации.

Мы вернемся к этому еще раз, когда будем рассматривать результаты анализа переменных, связанных с маркетинговым продвижением.

### Различные тактики продвижения

Далее ученые осуществили факторный и кластерный анализ для переменных, связанных с продвижением. Его результаты приведены в таблице 6.3 с указанием тех промомероприятий, которые были использованы для активации продаж различных продуктовых линеек. Столбцы содержат средние цифры по категориям, для которых указанная так-

Таблица 6.3. На основе результатов анализа П. Фейдер и Л. Лодиш сформировали четыре группы промомероприятий, показавших наличие ковариации. Цифры отражают, насколько увеличились продажи под влиянием конкретной тактики продвижения

	Реклама, без специальной выкладки	Специальная выкладка и реклама	Купоны от производителей	Низкая активность продвижения
Размер кластера (%)	24	8	23	44
Реклама	16,8	21,6	7,7	5,6
Специальная выкладка	8,4	26,4	7,1	3,4
Купон от производителя	7,3	6,7	26,1	4,2
Снижение цены	20,3	25,1	10,8	7,9
Купон от магазина	1,3	1,9	0,5	0,3
Примеры	Сливочное масло, яйца, сосиски, бекон, смеси для кексов, мороженое	Газированные напитки, тунец, кухонная и туалетная бумага, печенье, пикантные закуски	Подгузники, кофе, кукурузные хлопья, корм и аксессуары для животных, средства гигиены	Нашатырь, снотворное, хрен, кулинарный жир, пакеты из фольги

тика продвижения была доминирующей. Другими словами, первый и второй столбцы охватывают категории, основное продвижение которых осуществлялось в магазине. Одно из различий между этими двумя столбцами состоит в том, что первый включает товары, которые не могут быть использованы для обычных специальных выкладок, поскольку требуют прилавков для замороженных продуктов или холодильников.

В связи с таблицей 6.3 стоит сделать пару важных замечаний. Во-первых, значительная часть ассортимента выпала из анализа (регулярная маркетинговая деятельность не ведется в целых 44% категорий); и, во-вторых, доля покупок по специальному предложению была намного выше в первых двух группах.

### Комбинация покупательских паттернов и паттернов продвижения

Теперь перейдем к наиболее захватывающей части анализа, а именно к комбинации обнаруженных при анализе паттернов, которые были связаны с процессом покупки и тактиками продвижения (см. таблицу 6.4).

Таблица 6.4. Эта таблица показывает частоту промомероприятий в группах, сформированных на основе покупательных паттернов

	«Основные товары» Высокий уровень пенетрации / Высокая частота покупок	«Создатели разнообразия» Высокий уровень пенетрации / Низкая частота покупок	«Нишевые товары» Низкий уровень пенетрации / Высокая частота покупок	«Дополнительные товары» Низкий уровень пенетрации / Низкая частота покупок
Размер кластера (%)	15	29	21	36
Реклама	204	129	64	55
Специальная выкладка	170	135	69	61
Снижение цены	173	119	77	68
Купон от производителя	93	106	101	97
Купон от магазина	234	115	38	69

Кроме строки «Купон от производителя», мы видим существенные различия между всеми столбцами. Авторы также отмечают, что между категориями с высоким/низким уровнем пенетрации наблюдаются более значительные расхождения, чем между категориями с высокой/низкой частотой покупок.

В дальнейшем этот результат, а именно то, что уровень пенетрации является хорошей переменной для классификации товарных

категорий, получил широкое распространение в литературе по категорийному менеджменту. Как вы помните, он присутствовал в моделях классификации ассортимента, описанных выше в этой главе. Целью данного исследования П. Фейдера и Л. Лодиша было установить, можно ли разработать эффективную работоспособную модель для категорийного менеджмента. Полученные результаты свидетельствовали о том, что возможности выявления новых паттернов кроются в отходе от старой классификации товаров и введении новых переменных.

Между тем знаменитое исследование П. Фейдера и Л. Лодиша пролиvalo свет только на существующее положение дел, т. е. на то, как действовал среднестатистический ритейлер в сфере торговли товарами повседневного спроса. Что и как он должен делать, осталось за рамками их внимания. К этой теме ученые обратились гораздо позже.

## Оптимизация маркетинговой деятельности

Одиннадцать лет спустя, в 2001 году, вышеописанное исследование было продолжено. На этот раз ученые использовали модель, разработанную П. Фейдером и Л. Лодишем, но в сочетании с другим подходом. Вместо анализа среднестатистических подходов Санджай Дхар, Стефан Хох и Нанда Кумар (2001) сосредоточились на тех магазинах, которым удалось добиться наилучших результатов в различных категориях, и проанализировали, какие маркетинговые стратегии они использовали.

Чтобы определить, насколько успешно ритейлер справляется с конкуренцией, они разработали индекс развития категории (*CDI — category development index*). Данный показатель сравнивает рыночную долю магазина в определенной категории с его общей рыночной долей. Например, если магазин занимает 25% рынка в определенном сегменте, на его долю должно приходиться 25% всех продаж кукурузных хлопьев этого сегмента.

Затем они проанализировали, какие типы маркетинговых стратегий использовали ведущие ритейлеры в различных категориях. Опираясь на регрессионный анализ, позволяющий установить, в какой степени различные виды промоуслий объясняют положительные тенденции в конкретных категориях, исследователи смогли сформулировать рекомендации в отношении того, какие стратегии продвижения являются наилучшими для различных продуктовых линеек.

Чтобы обеспечить достоверность сравнений, ученые были вынуждены использовать в анализе большие объемы информации. Они собрали сведения по 106 крупным сетевым магазинам, работающим на 50 крупнейших рынках США. Эти данные охватывали 19 категорий.

	Высокий уровень пенетрации	Низкий уровень пенетрации
Высокая частота покупок	«Основные товары» — Кукурузные хлопья — Кофе	«Нишевые товары» — Йогурты — Макароны и сыр
Низкая частота покупок	«Создатели разнообразия» — Консервированные огурцы — Рис	«Дополнительные товары» — Смеси для кексов — Сиропы

Рисунок 6.2. Четыре типа категорий, использованных в исследовании. Они взяты из исследования П. Фейдера и Л. Лодиша, осуществленного в 1990 году

Ниже представлен перечень переменных, которые были подвергнуты изучению с точки зрения их влияния на тенденции в категории:

- цена (обычная и временное снижение цен);
- ритейл-продвижение (реклама и специальные выкладки);
- количество фейсингов;
- глубина и широта ассортимента;
- продвижение магазинных торговых марок.

### Разные категории требуют разных маркетинговых стратегий

Санджай Дхар и его коллеги хотели определить, какие комбинации маркетинговых тактик являются наиболее эффективными для различных категорий. Результаты, приведенные в *таблице 6.5*, представляют собой коэффициенты бета, выведенные на основе регрессионного анализа. Они показывают степень влияния конкретного способа продвижения на наблюдаемую в категории тенденцию. В частности, более высокое значение обычно говорит о том, что данный способ влияет сильнее. Поскольку значения, которые использовались в регрессионном анализе, отражают только относительное увеличение доли продаж в результате определенной промоактивности, приведенные в *таблице* цифры также являются относительными. В случае обычной цены отрицательный коэффициент бета означает, что более низкая стоимость ведет к увеличению продаж. Для других переменных повышение продаж означают положительные коэффициенты.

Что касается обычной цены, тут следует отметить два примечательных момента. Во-первых, низкая обычная цена на «основные товары» не приводит к росту продаж в долларовом выражении. По мнению ученых, причина в том, что ценовой уровень в данной категории и без того невысок. Однако временное введение скидок приводит к основному эффекту в виде повышения спроса (у данной промометодики коэффициент бета равен 0,4025, стало быть, она положительно влияет

на сбыт), а значит, данная категория, несмотря ни на что, является чувствительной к цене. Во-вторых, скидки на такие группы, как «создатели разнообразия» и «нишевые товары», увеличивают количество купленных единиц, однако это не всегда влияет на объем продаж. В случае временного снижения цены только «основные товары» дали положительный эффект, т. е. рост продаж в единицах и долларах. А доля «нишевых товаров» в общем объеме продаж категории, наоборот, уменьшилась.

Таблица 6.5. Влияние различных промомероприятий на продажи четырех категорий. Для переменной «обычная цена» указано также количество проданных единиц товара. Положительные значения означают увеличение продаж во всех случаях, кроме двух переменных, связанных с обычной ценой. Это исключение объясняется тем, что ценовая эластичность является отрицательной по определению. Снижение цены ведет к увеличению продаж. С другой стороны, значение коэффициента бета меняет свой знак в случае переменной, связанной с временным снижением цены, вследствие того что данный шаг рассматривается как рыночная инвестиция. В таблице сохранены символы, которые исследователи использовали в своей статье. Верхний индекс «а» означает, что это значение по величине существенно отличается от ближайшего

	«Основные товары»	«Создатели разнообразия»	«Нишевые товары»	«Дополнительные товары»
Обычная цена (\$)	-0,0059	0,1652 <sup>a</sup>	0,0600	-0,0072 <sup>a</sup>
Обычная цена (кол-во)	-0,0200 <sup>a</sup>	-0,4752 <sup>a</sup>	-0,5282 <sup>a</sup>	-0,387 <sup>a</sup>
Снижение цены	-0,4025 <sup>a</sup>	-0,2505	-0,4499 <sup>a</sup>	-0,0910
Реклама	1,0562 <sup>a</sup>	0,3856	0,7143 <sup>a</sup>	0,1182
Специальная выкладка	0,9998 <sup>a</sup>	-0,1501	-0,3059	1,2348 <sup>a</sup>
Полочное пространство	0,0021 <sup>a</sup>	0,0112 <sup>a</sup>	0,0097 <sup>a</sup>	0,0043 <sup>a</sup>

Что касается трех других переменных, мы видим, что увеличение количества фейсингов оказывает лишь небольшой положительный эффект на спрос во всех группах. Реклама ведет к значительному росту продаж только «основных» и «нишевых» товаров, т. е. товаров с высокой частотой покупок. Специальные выкладки дали весомые результаты для «основных» и «дополнительных» товаров. Хотя это и не указано в таблице, следует отметить, что товары из группы «создатели разнообразия» также показали рост продаж со специальных выкладок, но только по количеству единиц. Поскольку специальные выкладки часто комбинируются со снижением цены, их влияние на продажи в долларовом выражении несущественно (и с неправильным знаком).

Если посмотреть, как обстоят дела с отдельными группами, мы увидим, что «основные товары» демонстрируют наибольший рост, когда ритейлер работает с рекламой, специальными выкладками и снижением цены; «создатели разнообразия» лучше всего реагируют на низкие обычные цены (по крайней мере, с точки зрения количества проданных единиц); «нишевые товары» требуют рекламы, а «дополнительные» — специальных выкладок.

### Развитие ассортимента

Ученые также использовали свою модель категорийного менеджмента, чтобы исследовать влияние на продажи широты и состава ассортимента. В таблице 6.6 приведены коэффициенты бета еще для трех переменных. Эти результаты следует интерпретировать таким же образом, как и в предыдущей таблице. Большая положительная величина означает, что данная переменная является важным фактором для успешного развития данной товарной категории.

Таблица показывает, что магазины, которые пробовали работать с более глубоким ассортиментом (большим числом разновидностей продукта внутри одной категории) в группе «основных товаров», не нашли это прибыльным — влияние на продажи было незначительным и с отрицательным знаком. С другой стороны, увеличение количества торговых марок окупило себя во всех категориях, особенно в группе «нишевых товаров» и «создателей разнообразия». Кроме того, наилучшие результаты дала тактика сосредоточения на собственных торговых марках в категориях с высоким уровнем пенетрации.

Таблица 6.6. Влияние различных маркетинговых активностей на продажи четырех категорий

	«Основные товары»	«Создатели разнообразия»	«Нишевые товары»	«Дополнительные товары»
Широта ассортимента	0,0126 <sup>a</sup>	0,0401 <sup>a</sup>	0,0732 <sup>a</sup>	0,0151 <sup>a</sup>
Глубина ассортимента	-0,0275	0,0360 <sup>a</sup>	0,0235 <sup>a</sup>	0,0161 <sup>a</sup>
Сосредоточение на собственных торговых марках	0,2820 <sup>a</sup>	0,4467 <sup>a</sup>	0,4467 <sup>a</sup>	0,1735

### Подведем итог

В целом модель, классифицирующая ассортимент на основе уровня пенетрации и частоты покупок, кажется, дает некоторую значимую информацию. Включение в нее такой переменной, как уровень пене-

трации, в первую очередь, помогает нам понять, как следует управлять категориями, не относящимися к «основным товарам». Если сравнить таблицу 6.4, отражающую общепринятые методы работы ритейлеров, с таблицей 6.5, где показано, какие из них дают наилучший эффект, мы увидим, что результаты не совсем совпадают. Например, владельцы торговых точек традиционно тратят много денег на рекламу товаров из группы «создатели разнообразия» (см. таблицу 6.4), что не оказывает заметного положительного влияния на продажи (таблица 6.5). Таким образом, существуют определенные возможности для повышения эффективности работы ритейлеров в соответствии с предложенными моделями.

## Оптимизация ассортимента

Мне кажется, мало кто из ритейлеров удовлетворится знанием о том, что ему нужно увеличить или уменьшить свой нынешний ассортимент. Я полагаю, что большинство из них захочет понять, какие именно наименования товаров следует добавить или исключить. Ответ на этот вопрос во многом зависит от типа конкретной продуктовой линейки. Оптимизация ассортимента модной обуви, безусловно, будет существенно отличаться от оптимизации ассортимента газированных напитков. Тем не менее я хочу представить вам несколько исследований, которые попытались установить некоторые ключевые принципы, действующие глобально.

### Эксперимент с выбором журналов

Статистики Эрик Брэдлоу и Витала Рао (2000) пошли еще дальше и изучили, как магазины могут оптимизировать свой ассортимент. Они поставили перед собой три вопроса:

1. Какие покупатели рассматривают определенный ассортимент как оптимальный выбор?
2. Какие наименования товара нужно добавить в данный ассортимент, чтобы максимально увеличить долю покупателей, рассматривающих его как оптимальный?
3. Из всех возможных комбинаций наименований товара какой ассортимент большинство покупателей будут считать оптимальным?

Чтобы ответить на первый вопрос, исследователи решили сравнить различные математические модели и посмотреть, какие дадут лучшие объясняющие переменные. Например, в одну из моделей они включили социально-экономические переменные, такие как тип работы, жилье

и образование. В другую — только предпочтения покупателей в отношении представленных товаров. В общей сложности, для определения, какие переменные являются наиболее важными, было протестировано пять различных моделей.

Для ответа на второй и третий вопросы ученые обратились к покупательским корзинам. Например, они проанализировали, какие товары были приобретены вместе, какие присутствовали в большинстве корзин, если был куплен хотя бы один журнал, и т. д.

### **Не бойтесь адаптировать ассортимент**

Результаты исследования показали, что в целом индивидуальные различия довольно велики и максимально персонализированные решения однозначно выигрывают. В переводе на язык ритейла это означает, что более успешны сети, форматы и т. д., предлагающие разный ассортимент. Социально-экономические и психологические (чувствительность к цене, интерес к журналам и т. д.) переменные, а также переменные, связанные с покупательским поведением (как часто человек приобретает и использует товар), позволяют определить, как должен выглядеть оптимальный ассортимент.

### **Углубленное исследование**

Еще один интересный момент заключается в том, что большинство участников эксперимента хотели бы видеть меньший по размеру ассортимент. Это может объясняться тем, что в тестируемый набор было включено восемь торговых марок, и один из параметров, по которому он оценивался респондентами, касался того, в какой степени, по их мнению, эти бренды (в данном случае журналов) отражали различные аспекты (например, текущие события в той или иной области или темы, интересные для всех). Среди всех журналов очевидно выделялся *Sports Illustrated*, который, по мнению респондентов, затрагивал только спортивные вопросы. В то же время включение этого издания в набор было сочтено теми, кто не относился к разряду «искателей разнообразия» и не интересовался спортом, как изменение к худшему. Аналогичная картина наблюдалась и с журналами, освещающими новости бизнеса.

Таким образом, вклад Э. Брэдлоу и В. Рао в дискуссию об оптимизации широты и глубины ассортимента состоял в том, что здесь имеет смысл опираться на традиционную сегментацию. Проанализируйте, почему покупатели посещают ваш магазин, изучите их корзины, и вы получите ответ.

Также ими было установлено, что в целом чувствительные к цене покупатели демонстрируют меньшую восприимчивость ко всем остальным атрибутам. Это согласуется с результатами других исследований, показавших, что чувствительность к цене заменяет интерес

к прочим характеристикам (или кажется относительно более важной на их фоне).

### Анализ покупательской корзины

В поисках ответа на второй и третий вопросы было выявлено еще несколько интересных паттернов. Например, оказалось, что чаще всего респонденты выбирали журнал (*Newsweek*), который, однако, не являлся изданием «первого выбора». Последним был *Rolling Stone*. Объяснение может крыться в том, что *Newsweek* входил в наиболее распространенную комбинацию двух (*Newsweek* и *Fortune*) и трех изданий (*Newsweek*, *Fortune* и *Rolling Stone*). Таким образом, это указывает на необходимость при анализе ассортимента учитывать данные не только о частоте покупок, но и об уровне пенетрации.

### Оптимизация расположения отделов

Ранее в этой книге я уже упоминал термин «цепная активация», а также говорил о том, что та или иная маркетинговая активность может по-разному влиять на продажи дополняющих товаров. Все зависит от того, носит ли она более общий характер или запускает цепную активацию в отношении последних. Двое американских исследователей Дебра Дероше и Пол Нельсон (2006) решили более детально исследовать эту тему.

В качестве отправной точки они выдвинули предположение, что один и тот же товар может иметь разное значение в зависимости от места его расположения в магазине. В частности, важно его окружение — ученые назвали это «эффектом категории», — а также то, мимо каких продуктовых линеек прошел покупатель, прежде чем добраться до данного товара. По мнению ученых, то, что видел человек на полках, направляясь к конкретному продукту, активировало определенные мысли и ассоциативные связи в его сознании. Этот эффект они назвали «эффектом последовательности».

Сам тест был проведен в университете с участием 148 студентов. Ученые собрали фотографии пяти отделов продовольственного магазина, а также подготовили изображения восьми продуктов из каждой тестируемой категории. Задачей студентов было ранжировать их в рамках конкретной продуктовой линейки. Затем при помощи методики, называемой совместным анализом, исследователи вычислили, какие атрибуты торговой марки (например, цена или размер упаковки) оказались наиболее важными.

Товарами, на которых сосредоточились ученые, были тофу и соус сальса. Оба они находились в двух отделах. Тофу был размещен в молочном отделе и в отделе восточной кухни, сальса — среди чипсов

и вместе с другими продуктами мексиканской кухни. В опроснике эти два отдела были расположены первым и последним, а между ними находились три отдела, не связанных между собой.

Результаты показали наличие как эффекта категории, так и эффекта последовательности. Обратите внимание, что в ходе эксперимента одни и те же люди выбирали из одинакового набора товаров/торговых марок с одним лишь отличием — какие из них были расположены рядом.

Таким образом, эффект категории означает, что атрибуты торговой марки/свойства товара, влияющие на покупательский выбор, зависят от ее/его непосредственного окружения. Например, для тофу, расположенного в молочном отделе, был важен небольшой размер упаковки. Для сальсы значимым фактором оказалась густота: в отделе чипсов спросом пользовался соус стандартной густоты, при этом в отделе мексиканской кухни он оказался гораздо менее востребованным.

Эффект последовательности означает, что различные атрибуты торговой марки имеют разную степень важности в зависимости от того, в какой последовательности расположены отделы магазина. Например, для сальсы густота оказалась более важным свойством, когда отдел с чипсами находился перед отделом мексиканской кухни. Аналогичным образом, для тофу значимость таких атрибутов, как название и консистенция, зависела от расположения отдела. Если тофу находился в отделе восточной кухни, его название играло более важную роль, когда этот отдел шел первым. Если же покупатели сначала видели тофу в молочном отделе, а затем в отделе восточной кухни, его название не играло никакой роли.

Даже если эти эффекты могут казаться слишком специфическими и не имеющими практической ценности, из данного исследования можно извлечь важный урок: цепная активация, возникающая во время перемещения покупателя по торговому залу, влияет не только на то, какие товары он замечает, но и на то, как он их оценивает.

## Работает ли категорийный менеджмент?

Существует целый ряд эмпирических исследований, подвергших проверке эффективность категорийного менеджмента с точки зрения как владельцев торговых марок, так и ритейлеров.

### Категорийный менеджмент с точки зрения владельцев торговых марок

Два исследования, проанализировавшие наиболее важные составляющие успешного категорийного менеджмента, а также их относительную значимость, были проведены Томасом Груэном и Решмой Шахом (2000), а также Майклом Зенором (2000).

Майкл Зенор (2000) сравнил эффективность двух подходов: когда владелец бренда использует управление на уровне торговых марок и на уровне товарных категорий. Первое (бренд-менеджмент) означает, что специалист по продвижению управляет вверенной ему торговой маркой, как компанией внутри компании. Таким образом, производитель, портфель которого вмещает несколько торговых марок в одной категории, в некотором смысле состоит из нескольких «мелких компаний», которые конкурируют друг с другом. Управление на уровне товарной категории (категорийный менеджмент) означает, что все решения по данной продуктовой линейке принимаются централизованно и скоординировано.

Зенор изучил потребление чистящих средств в разных типах домохозяйств. Он обнаружил, что категорийный менеджмент приводил к созданию более эффективной структуры. Интересно, что в результате перехода от управления товарными марками к управлению товарной категорией выиграла не только та компания, которая его осуществила (ее прибыль в данной категории выросла на 30%), но и ее конкурент (+14%). Как было установлено, на эффективность подобной перестройки оказывает влияние ряд различных факторов. Например, наилучший результат наблюдался в том случае, когда торговые марки в портфеле имели большую долю на рынке и более высокую перекрестную эластичность (т. е. были взаимозаменяемыми).

Томас Груэн и Решма Шах (2000) протестировали категорийный менеджмент с несколько другой позиции. Они проверили, какие факторы являются наиболее важными для достижения успеха, когда производитель решает переключиться на категорийный менеджмент.

В качестве зависимой переменной ими был взят рост продаж в категории. Он сравнивался с другими категориями, в которых также работает данный производитель. Факторами, оказывающими непосредственное влияние на тенденцию, были «качество плана управления категорией» и «реализация плана управления категорией». Под первым подразумевалось то, насколько хорошо план удовлетворял потребности покупателей, ритейлеров и производителя. «Реализация плана» отражала, был ли он осуществлен вовремя и в какой степени его придерживались ритейлеры. Оба эти фактора оказали значительное влияние, но эффективная реализация плана, несомненно, являлась наиболее важной.

Также были установлены еще пять объясняющих факторов, среди которых самым «значимым» стало раннее и тесное сотрудничество с ритейлером — оно оказывало влияние на наибольшее число других переменных.

## Категорийный менеджмент с точки зрения ритейлера

Наконец, последнее исследование в области категорийного менеджмента, о котором я хочу упомянуть, было проведено Суманом Басурой, Мурали Мантрала и Рокни Уолтерсом (2001). Коротко говоря, они хотели протестировать, как отражается на результатах работы ритейлера его решение внедрить модель категорийного менеджмента. Ученые считали, что последствия такого шага гораздо обширнее, чем было принято считать до сих, несмотря на то что категорийный менеджмент вошел в практику розничной торговли более десяти лет назад.

Для этого исследования были собраны данные о продажах в категории моющих средств по 21 магазину за три года (включая один год до того, как данные ритейлеры решили перейти на категорийный менеджмент, и два после). В качестве контрольной группы выступили конкурирующие торговые точки (в том же количестве — 21), по которым были собраны сведения за аналогичный период.

Результаты показывают, что магазины, внедрившие категорийный менеджмент, достигли следующих результатов: 1) подняли цены; 2) увеличили разницу в ценах по сравнению с конкурентами; 3) частично снизили объем продаж; 4) повысили свои прибыли.

Другими словами, как и ожидали ученые, было доказано, что переход на категорийный менеджмент смещает приоритеты ритейлера с объема выручки на рентабельность. Например, все тестируемые магазины сократили свой ассортимент. Важной предпосылкой для достижения показателей, зафиксированных исследованием, является готовность покупателей жертвовать своей лояльностью торговым маркам в пользу большей лояльности магазинам, т. е. сопротивление переключению между брендами должно быть меньше, чем сопротивление переключению между торговыми точками. Ученые считают, что эта переменная может варьироваться от категории к категории и от рынка к рынку. Еще одно похожее исследование будет рассмотрено нами в главе 11 (*К. Айлавади и соавт., 2001*), правда там акцент будет сделан на ценах.

## Обсуждение

Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что ряд проведенных экспериментов свидетельствует о преимуществах категорийного менеджмента перед другими известными альтернативами. Отчасти это может объясняться тем, что авторы этих исследований, вероятно, являются сторонниками данного направления, но у подобных выводов есть и более прочная основа.

Категорийный менеджмент все в большей степени опирается на современные теории о процессе принятия решений покупателями. Это должно дать положительные результаты. Например, категорийные менеджеры берут во внимание тот факт, что разные ситуации совершения покупок по-разному влияют на решения потребителей, и, как я уже подчеркивал выше, включают в свои модели фактор пенетрации. Кроме того, категорийный менеджмент может сократить, как обоюдоострый меч, объемы работы и конкуренции, что должно привести к повышению рентабельности, по крайней мере в краткосрочной перспективе.

Одной из целей исследований в области категорийного менеджмента является сведение воедино всей информации, касающейся управления ассортиментом на уровне отдельных торговых марок (или продуктовых линеек). Ученые ставят перед собой задачу получить знания, имеющие практическую ценность для ритейлеров. Однако до сих пор это не сделало их работы более легкими для восприятия. Группировка ассортимента по категориям действительно сократила количество объектов, требующих изучения, однако проводимые в настоящее время виды анализа настолько сложны, что никаких серьезных изменений, кажется, не произошло.

Например, исследование Д. Дероше и П. Нельсона (2006), касающееся размещения продуктовых линеек, добавляет еще одну новую вводную. Ученые подвергли глубокому анализу покупательское поведение с точки зрения действия цепной активации в структурах памяти (ассоциативные сети). Они установили, что непосредственное окружение влияет на то, как люди воспринимают магазинные торговые марки. Вопрос в том, как это знание может быть применено на практике в обстановке реального торгового зала.

Возможно, из такого типа исследований можно извлечь полезные знания в отношении отдельных категорий или торговых марок. И, возможно, нам придется довольствоваться только этим. Частности — вот что может иметь значение в деле категорийного менеджмента, а вовсе не общие принципы. В любом случае я не уверен, что в перспективе будет разработана некая общеприменимая модель управления товарными категориями, на которую станет опираться каждый ритейлер. Более того, категорийный менеджмент может по-разному восприниматься производителями, потребителями и т. п., однако я оставляю эту тему за рамками своей книги.

Итак, мы закончили с обзором исследований в области ассортимента. Следующая глава посвящена «обрамлению» товарного разнообразия, т. е. атмосфере торгового зала.

## Глава 7

# Атмосфера в магазине

Помимо ассортимента и выкладки, ритейлер должен уметь грамотно работать с ритейл-средой. Эта часть книги, посвященная атмосфере торгового зала, также включает четыре главы. Академические исследования в данной области, затрагивающие как эмоции, вызываемые обстановкой в магазине, так и их влияние на продажи, обычно объединяются под заголовком «ритейл-атмосферики». Этот термин указывает конкретно на те составляющие обстановки торгового зала, которые находятся под контролем ритейлера (смотрите, например, работы Ф. Котлера (1973) или Г. Оппеваля и Г. Тиммерманса (1997), посвященные этой теме).

«Ритейл-атмосферики» обычно определяются как физические и нефизические элементы окружающей среды в торговой точке, которые контролируются ритейлером для оказания влияния на покупателей. Считается, что этот термин был введен знаменитым ученым Филипом Котлером (1973), который первым назвал данные характеристики торгового пространства важным маркетинговым инструментом.

Любопытный результат дало одно шведское исследование, которое сравнило, что делают ритейлеры с атмосферой магазина, чтобы мотивировать посетителей на покупки, и что именно запоминают сами посетители как позитивный или негативный опыт (К. Бастром и У. Йоханссон, 2006). В частности, было установлено, что ритейлеры сосредотачиваются на технических решениях, таких как новые системы самообслуживания или цифровые дисплеи, в то время как покупатели реагируют на конкретные ситуации, например, когда персонал проявил к ним особую внимательность или когда детям бесплатно раздавали бананы. Разумеется, в своей основе это может быть одним и тем же феноменом, рассматриваемым с разных сторон, поскольку обе эти составляющие играют в магазине разные роли. Но вполне может стать, что продавцы заикливаются на техническом аспекте, забывая о фундаментальных вещах. В шутку можно сказать, что, пока ритейлер

занят внедрением системы ритейл-телевидения, у него на полках могут закончиться товары.

## Различные типы исследований в области ритейл-среды

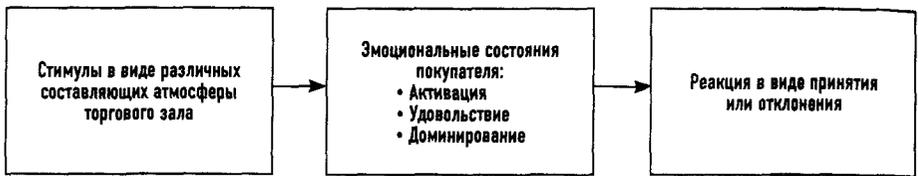
Я хотел бы разделить весь массив исследований, так или иначе касающихся атмосферы торгового зала, на три большие группы. Во-первых, это работы, где обстановка рассматривается как один из нескольких компонентов, сознательно анализируемых потребителями при выборе места для совершения покупок. Стало быть, она изучается как конкурентное преимущество, подобно разнообразию ассортимента или уровню цен. Во-вторых, это исследования, оценивающие различные составляющие обстановки торгового зала, такие как освещение, вывески и игра цвета, с точки зрения их влияния на эмоции покупателей. Здесь во главу угла ставится теория о том, что чувства влияют на поведение потребителей. Наконец, третья группа исследований изучает, как именно эмоции, спровоцированные атмосферой магазина, влияют на действия покупателей.

Вышеописанные типы исследований можно резюмировать следующим образом:

- Исследования атмосферы торгового зала с точки зрения ее влияния на выбор магазина покупателями.
- Исследования «атмосфериков», т. е. как компоненты ритейл-среды влияют на эмоции покупателей (первая стрелка на *рисунке 7.1*). Эта взаимосвязь рассматривается в *главах 8, 9 и 10*.
- Исследования влияния эмоций, т. е. как чувства, вызванные определенной атмосферой магазина, определяют покупательское поведение (вторая стрелка на *рисунке 7.1*). Эта группа исследований и соответствующая модель описаны в *главе 7*.

Другими словами, ритейл-среда является предметом пристального внимания исследователей. Это неудивительно, учитывая стоимость строительства и перепроектирования магазинов, а также то влияние, которое она оказывает на продажи. Модель, представленная на *рисунке 7.1*, будет сопровождать нас в ходе всего обзора исследований в области атмосферы торгового зала (*главы 7–10*). Ссылки на дополнительные источники информации по этой теме вы можете найти в Приложениях D, E и F.

Может показаться странным, что я начинаю обзор не с первой, а с последней группы исследований. Причина в том, что я хочу



**Рисунок 7.1.** Модель, отражающая две основные проблемные области, изучаемые в рамках исследований атмосферы торгового зала (Р. Донован и Д. Росситер, 1982). Представленная на рисунке модель СОР («стимул — организм — реакция») является типичной для когнитивных наук, хотя конкретно этот вариант взят из работы Альберта Мехрабиана и Джеймса Рассела по психологии среды (1976). И он имеет преимущество по сравнению с моделями «стимул — реакция», которые игнорируют промежуточную стадию (организм/человек). Средний сегмент отражает эмоции покупателей, находящихся в магазине. Эти эмоции рассматриваются как опосредующие переменные, т. е. как значимый промежуточный этап между стимулом и реакцией. Таким образом, покупатели не рассматриваются как машины, которыми можно напрямую манипулировать посредством окружающей обстановки. Сначала обстановка в магазине пробуждает у них те или иные эмоции, а затем эти эмоции влияют на их поведение

заложить базис психологических концепций, на которых основана вышеописанная модель, прежде чем переходить к рассмотрению конкретных маркетинговых приемов. Я считаю важным дать читателю понимание теоретических взаимосвязей, прежде чем описывать, например, исследования, показывающие, что та или иная цветовая гамма в магазине может влиять на количество времени, которое человек тратит на совершение покупок. Несмотря на то что главы о конкретных маркетинговых приемах могут быть более увлекательным чтением, для более глубокого понимания вопроса нам следует начать с теории.

### **Использование атмосферы торгового зала для генерации потока покупателей не будет обсуждаться в этой книге**

Я также хотел бы провести одно разграничение. Как уже говорилось, первый тип исследований в области атмосферы торгового зала рассматривает последнюю как конкурентное преимущество, способствующее привлечению покупателей в магазин (см., например, Б. Бабин и Д. Эттавей, 2000). Хотя эти работы часто указывают на то, что обстановка играет важную роль в выборе места для совершения покупок, они были оставлены мной за рамками этой книги. Я сделал это по двум причинам: во-первых, цель моей книги — объяснить не то, почему люди выбирают определенный магазин, а то, как они принимают решения, уже находясь в нем; во-вторых, атмосфера в торговом зале, на мой взгляд, может обсуждаться как два отчасти разных феномена. Ее влияние на выбор человеком места для совершения покупок — когнитивная переменная. Это ситуация, когда потребитель сознательно решает, что

он хочет посетить определенный магазин, потому что ему понравился прошлый покупательский опыт. С другой стороны, влияние обстановки на принятие решений непосредственно в торговом зале едва ли происходит на сознательном уровне. Например, исследования показывают, что более «яркие» магазины (с большими выкладками и большим количеством вывесок) воспринимаются как более дешевые. Тем не менее покупатели редко выбирали их только потому, что они воспринимались таким образом, если им показывали, что цены там точно такие же, как и в конкурирующих торговых точках.

### Цели посещения магазина

Общая идея, стоящая за большинством исследований атмосферы торгового зала, состоит в том, что последняя влияет на эмоции потребителей. Если ритейлеру удастся создать «стимулирующую» обстановку, человек получает больше удовольствия от посещения магазина, а это поощряет его делать свой выбор более разнообразным, пробовать что-то новое и совершать незапланированные импульсные покупки.

Естественно, многие причины, по которым покупатель испытывает те или иные эмоции в торговом зале, ритейлер не в состоянии контролировать. Например, важную роль играет цель похода в магазин. Человек может прийти, чтобы просто пополнить домашние запасы. Или же чтобы развлечься — поискать что-нибудь, что может его заинтересовать. Разумеется, потребитель испытывает куда более сильные положительные эмоции, когда совершает покупку ради удовольствия, особенно если ритейлер предлагает хороший ассортимент и приятную атмосферу. С другой стороны, если магазин ориентирован на повседневные «рутинные покупки», ему будет лучше сосредоточиться на том, чтобы посетители не оставались недовольными.

Какими бы ни были причины визита, впечатления покупателей непосредственно от посещения магазина ритейлер вполне может контролировать, и последнему важно это учитывать. Демонстрация товара в торговом зале может восприниматься как приятный элемент теми, кто ищет развлечения, и как помеха — совершающими «рутинные покупки».

### Многомерная среда магазина

Исходная задача для тех, кто хочет изучить влияние обстановки магазина на покупателей, — рассортировать все компоненты, способные его оказывать, на ряд соответствующих категорий. В исследовании Ф. Котлера (1973), о котором упоминалось в начале этой главы, все составляющие ритейл-среды («атмосферики») были классифицированы на основе человеческих чувств. При этом стимулы, затрагивающие

одно из них, могут оказывать влияние с точки зрения нескольких разных параметров:

- Визуальные параметры: цвет, яркость, размер и форма.
- Звуковые параметры: громкость и частота (почему-то не был включен темп, который, как показали последующие исследования, имеет определенное значение).
- Обонятельные параметры: тип запаха и свежесть.
- Тактильные параметры: гладкость и мягкость, температура.

Филип Котлер не считал вкус компонентом атмосферы торгового зала. В то же время другие «атмосферики» могли активировать в памяти конкретные вкусы.

Далее, в привычной ему манере, Ф. Котлер рассматривал комплексное предложение, которое должен делать ритейлер. Он утверждал, что магазин — это совокупность ключевых сигналов, посланий и предложений, которые целенаправленно транслируются покупателю. Следовательно, он рассматривал компоненты обстановки магазина как важные инструменты для его позиционирования. Чем более сходным становится ассортимент разных торговых точек, тем большее значение приобретает атмосфера, считал он. Статья Ф. Котлера оказала большое влияние на последующие исследования, и в скором времени появилось большое количество работ о влиянии компонентов ритейл-среды на поведение покупателей.

### Структура глав, посвященных атмосфере торгового зала

Классификация Ф. Котлера полезна в том числе тем что позволяет сделать дискуссию об атмосфере торгового зала управляемой. Другой способ классификации, используемый в исследованиях, делит все составляющие ритейл-среды на три класса:

- 1) конструктивные факторы (планировка магазина, цветовая гамма, вывески и т. д.);
- 2) фоновые факторы (запахи, музыка и другие звуки);
- 3) социальные факторы.

К конструктивным факторам относятся все видимые составляющие ритейл-среды, например, расположение полок, игра цвета, освещение, рекламные материалы и т. д. Фонowymi называются факторы, о которых покупатели не думают сознательно, например, звук и запах. Под социальными понимаются факторы, касающиеся межличностных взаимодействий, в первую очередь между сотрудниками магазина и покупателями.

Такое разделение было предложено Джули Бейкер и соавторами (2002). В этой книге, с небольшими модификациями, мы будем следовать обеим вышеописанным классификациям. Исследования конструктивных факторов и их влияния на покупательское поведение, будут описаны в главе 8; исследования фоновых факторов — в *главах 9 и 10*. Затем я обращусь к классификации Ф. Котлера, основанной на человеческих чувствах, чтобы представить более детальную картину. Социальные факторы будут затронуты мной лишь вскользь, через обзор нескольких моделей в области маркетинга отношений в главе 10. Такое ограничение является вынужденным, так как в данной книге я поставил перед собой цель сосредоточиться на механических аспектах продаж. На мой взгляд, на тему отношений с потребителями и качественного сервиса написано уже очень много и совершенно недостаточно — о механике ритейл-маркетинга.

## Комплексные исследования

Чтобы показать на более общем уровне, как элементы обстановки торгового зала могут определять восприятие покупателями того, что предлагает им магазин, я представлю вашему вниманию два эмпирических исследования.

### Социальные, фоновые и конструктивные факторы влияют на покупательское поведение

Первое из этих исследований было проведено Джули Бейкер и соавторами (2002) и представляло собой эмпирическую проверку модели, включающей вышеуказанный набор конструктивных, фоновых и социальных факторов. Ученые использовали видеозаписи посещения магазина подарков (продающего в том числе подарочные сертификаты), которые они показывали респондентам. Они меняли обстановку в магазине, варьируя конструктивные (цветовое оформление, выкладки и порядок), фоновые (тип музыки и темп) и социальные факторы (количество персонала, его одежду, манеру приветствовать покупателей).

Любопытно то, что результаты исследования показали: все три группы факторов (социальные, фоновые и конструктивные) так или иначе воздействуют на покупательское поведение. Исследователи протестировали, как они влияют: 1) на восприятие потребителями удобства/усилий; 2) степень удовольствия от пребывания в магазине; 3) восприятие цены приобретенного товара; 4) восприятие качества обслуживания; 5) восприятие общего уровня качества продаваемых товаров.

Ученые обнаружили, что наибольшее влияние на пять вышеперечисленных переменных оказывает манипулирование конструктивными

факторами. Чем лучше был дизайн, тем меньшее значение имело время ожидания и другие негативные моменты, связанные с процессом покупки. Кроме того, продуманный дизайн вызывал более положительный настрой у посетителей, в результате чего они воспринимали продаваемые товары как более дорогие, но в то же время более качественные. Уровень сервиса также воспринимался как более высокий. Манипуляция социальными факторами (в виде количества персонала, манеры приветствия и т. д.) в этом исследовании оказала сколь угодно заметный эффект только на восприятие качества обслуживания, не затронув остальные четыре переменных. При этом влияние дизайна на воспринимаемый уровень сервиса было более мощным. Фоновые факторы, связанные с музыкой, как и следовало ожидать, отражались на степени удовольствия, которое покупатели получали от пребывания в магазине.

Джули Бейкер и ее коллеги объяснили полученные ими результаты (в частности свидетельствующие о столь большом влиянии дизайна) тем, что респондентам демонстрировались только видеозаписи. Хотя ученые подчеркивают, что с помощью заданных вопросов они получили подтверждение того, что участники эксперимента воспринимали различия, связанные с персоналом и музыкой. Между тем, многие другие исследования, тестировавшие влияние различных факторов в других комбинациях, установили, что межличностные взаимодействия оказывают значительное влияние на оценку посещения магазина (М. Битнер и др., 1990).

### **Влияние атмосферы в магазинах с разными типами ассортимента**

Исследование, целью которого было установить, какую роль играет атмосфера в магазинах в зависимости от типа представленного там ассортимента, было проведено Энн Шлоссер в 1998 году.

Шлоссер начала с двух обоснованных предположений. Во-первых, она посчитала, что ритейл-среда в определенной степени сказывается на оценке предлагаемого ассортимента. Во-вторых, она разделила все товары на две большие группы: «полезные» и «выполняющие, в первую очередь, социальную функцию». В качестве примера первых она приводит таблетки от головной боли, а вторых — поздравительные открытки. Э. Шлоссер также считает, что большинство товаров находятся в промежутке между этими двумя крайностями, что позволяет владельцам брендов выбирать то или иное позиционирование. Например, автомобиль может быть символом социального статуса или же полезным товаром, позиционируемым как дешевое и надежное средство передвижения.

Энн Шлоссер полагает, что ритейл-среда оказывает наибольшее влияние на оценку товара, когда соответствует его характеру. Другими

словами, приятная атмосфера с приветливым персоналом будет эффективно стимулировать покупку поздравительных открыток, но не таблеток от головной боли.

### Оценка полезных и социально ориентированных товаров

Первый эксперимент Э. Шлоссер состоял в следующем: одной группе респондентов дали прочитать описание престижного магазина с мягким освещением, классической музыкой, деревянными полами и широкими проходами между полками. Другая группа должна была представить посещение дисконтного магазина с яркими лампами, громкой поп-музыкой, покрытым линолеумом полом и узкими проходами. После такого разделения обеим группам дали прочитать одинаковый текст с описанием предложения поздравительных открыток и попросили оценить качество шести товаров, среди которых присутствовало три, выполняющих социальную функцию (эксклюзивные бокалы для вина, ювелирные изделия и духи), и три полезных (пылесос, консервный нож и зубная щетка). Респондентов также попросили ответить, насколько вероятно, что они посетят соответствующий тип магазина, чтобы совершить покупки для особого случая или приобрести товары повседневного спроса.

Результаты показали, что социально ориентированные товары воспринимались как более качественные в престижном магазине (средняя оценка 5,07, тогда как в дисконтном — 3,36). В то же время разница в оценке качества полезных товаров оказалась незначительной (в престижном магазине 4,31; в дисконтном — 4,25). Используя статистический тест (*Р. Барон и Д. Кенни, 1986*), Э. Шлоссер также смогла установить, что атмосфера влияет на оценку товаров, что, в свою очередь, сказывается на имидже магазина. Эти результаты акцентируют два момента: 1) общая атмосфера торгового зала воздействует на восприятие товаров покупателями; 2) трудно измерить влияние атмосферы на имидж магазина, поскольку различные ее составляющие воздействуют на него через множество различных опосредующих переменных.

Другими словами, Э. Шлоссер продемонстрировала, что манипулирование освещением, музыкой, покрытием полов и шириной проходов между полками заставляет людей воспринимать магазин как предназначенный либо для особых случаев, либо для повседневных покупок. Однако главный вывод, вытекающий из этого эксперимента, состоит в том, что обстановка торгового зала неодинаково влияет на восприятие разных частей ассортимента. Наибольший эффект наблюдается в отношении товаров, которые вызывают те же ассоциации, что и общая атмосфера магазина.

Помимо двух вышеописанных, существует масса других исследований, подтверждающих воздействие обстановки торгового зала

на оценку товаров и прочих вещей. В литературе об управлении торговыми марками и качеством сервиса имеется еще больше подобных примеров. Представляя вашему вниманию комплексные исследования Д. Бейкер и Э. Шлоссер, я хотел «подготовить сцену» для того, что нас ждет впереди, а именно для детального обзора на уровне отдельных факторов (конструктивных, фоновых и социальных), которые вместе формируют анатомию ритейл-среды. Эта модель поможет нам систематизировать знания, поскольку большинство эмпирических работ в этой области затрагивают конкретные стимулы: например, анализируют воздействие различных видов музыки или запахов.

И, хотя мы продолжим обсуждение на более общем уровне, следует отметить, что атмосфера магазина является эффективным маркетинговым инструментом и в сфере B2B-торговли. Джереми Ноад и Бет Роджерс (2008) опросили корпоративных покупателей в магазине, продающем промышленное оборудование. Результаты показали, что две трети респондентов учитывали выкладку товаров при принятии решений, а 70% совершали импульсные покупки.

## Модель для измерения влияния ритейл-среды

Двое исследователей-маркетологов, австралиец Джон Росситер и американец Роберт Донован, разработали модель, чья функция — измерять влияние атмосферы торгового зала на покупательское поведение. Ее отличие от фундаментальной маркетинговой теории в том, что она оценивает такое влияние на уровне эмоций, тогда как традиционно исследования потребительского поведения имеют склонность опираться на когнитивные (сознательно сформированные) переменные (например, отношение).

### Как работает эта модель

Донован и Росситер (Р. Донован и Д. Росситер, 1982; Р. Донован и др., 1994) рассматривают ритейл-среду с точки зрения ряда стимулов, вызывающих эмоции у покупателей, и затем анализируют, как эти эмоции влияют на поведение людей в магазине. (Как вы уже могли догадаться, такая цепочка рассуждений соответствует схеме, представленной на *рисунке 7.1.*) Разработанная ими модель является вариацией другой, взятой из дисциплины под названием «психология среды» (энвйронментальная психология). Изначально ее авторами были психологи Альберт Мехрабиан и Джеймс Рассел, поэтому она иногда называется моделью М–Р. Донован и Росситер адаптировали ее под анализ

ритейл-среды, и с тех пор она нашла широкое применение в исследованиях в этой области.

### Наши эмоции в магазине влияют на то, как мы тратим время и деньги

Первое исследование на основе модели М-Р было проведено Р. Донованом и Д. Росситером еще в 1982 году. Статья данных ученых содержит очень осторожный теоретический обзор фундаментальной психологической модели, лежащей в основе их идей. Исследователи несколькими способами измерили эмоции респондентов, вызванные различными составляющими ритейл-среды, а затем оценили их влияние на покупательское поведение. Я не в силах воспроизвести здесь все богатство их размышлений о том, как связаны между собой различные переменные. Желая узнать суть я рекомендую прочитать оригинальную статью. Ниже приведен лишь краткий обзор.

### Реакция: принятие или отклонение

Прежде всего, Р. Донован и Д. Росситер (1982) подразделяют реакцию покупателей, или поведение (крайний правый сегмент на рисунке 7.2), на две группы: принятие и отклонение. Под принятием подразумевается, что человек хочет оставаться в этой среде, исследовать ее и вступать в ней в контакт с другими людьми и что эта среда вызывает у него более высокий уровень удовлетворения. Под отклонением понимается обратная ситуация. Тем, кто уже читал работы Д. Росситера, такая цепочка рассуждений может показаться знакомой. Впоследствии она будет использована им в моделях, касающихся трансформативных и информативных товаров. В обоих случаях его рассуждение тесно связано с бихевиористскими представлениями об обусловленном поведении, а также о положительном и отрицательном подкреплении. Это означает, что Р. Донован и Д. Росситер считали, что психологические механизмы,

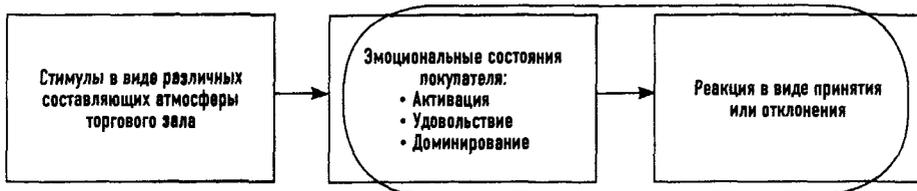


Рисунок 7.2. Модель «стимул — организм — реакция», протестированная Р. Донованом и Д. Росситером в двух исследованиях, с тех пор была использована как основа для многих работ по изучению ритейл-среды и ее влияния на поведение покупателей. Эмпирическое исследование Р. Донована и Д. Росситера было сосредоточено на последней части модели. Другими словами, они не прибегали к манипулированию атмосферой торгового зала, а просто анализировали, как эмоции влияли на покупательское поведение

управляющие реакцией покупателя на ритейл-среду, функционируют независимо от его сознания, т. е. на бессознательном уровне.

### **Эмоции как связующее звено между стимулами и реакцией**

Основными состояниями, которые испытывают покупатели и которые вызывают реакцию в виде принятия или отклонения, являются активация (возбуждение) и удовольствие. Р. Донован и Д. Росситер также протестировали третью переменную — доминирование. Данное состояние отражает, считают ли покупатели, что принимают решение самостоятельно или что ими манипулируют. Было установлено, что эта переменная не влияет на реакцию потребителей (принятие/отклонение), поэтому исследователи исключили ее из дальнейшего анализа.

Два других состояния, активация и удовольствие, предположительно связаны таким образом, что первое усиливает второе. С другой стороны, если атмосфера в магазине воспринимается покупателем негативно, активация усиливает это отрицательное чувство. Другими словами, активация играет роль катализатора.

### **Тестирование модели**

Само исследование состояло в следующем: 30 студентов были направлены в 60 разных магазинов (в большинстве случаев это были универмаги), где их попросили заполнить анкеты. Результаты оказались интересными в нескольких отношениях. В *таблице 7.1* приведены данные, полученные с использованием десяти различных регрессионных моделей. Прежде всего, на основе ответов, данных респондентами, все магазины были разделены на две группы: с приятной и неприятной обстановкой. Затем на основе пяти различных зависимых переменных ученые проанализировали, как атмосфера торгового зала создает состояния активации и удовольствия. Регрессионные модели использовались для тестирования того, как эти два состояния (активация и удовольствие) объясняют разницу в реакции (первый столбец в *таблице 7.1*), а также как они влияют на эмоциональный настрой, испытываемый респондентом в магазине, на то, сколько времени он хочет находиться там, насколько готов взаимодействовать с другими людьми и какое количество денег готов потратить (столбцы 2–4).

### **Результаты: активация и удовольствие оказывают разное влияние**

Как видно из *таблицы 7.1*, модель дала статистически значимые результаты только в случае приятной обстановки в магазине. В неприятной атмосфере представленные переменные перестают играть какую бы то ни было роль, а это означает, что компоненты среды не позволяют объяснить, почему покупатели хотят оставаться в торговой точке дольше и готовы тратить больше денег.

Таблица 7.1. Результаты анализа Р. Донована и Д. Росситера (1982), протестировавших отношения между организмом (см. рисунок 7.2) и различными типами реакции в приятной и неприятной обстановке магазина. В таблице указаны коэффициенты регрессии

	Принятие/ отклонение	Эмоциональ- ный настрой	Время	Готовность к контактам	Деньги
Приятная среда					
Активация	0,44***	0,49***	0,21	0,39***	0,34***
Удовольствие	0,28**	0,07	0,40***	0,24**	0,18
Коэффициент детерминации	0,24	0,17	0,18	0,17	0,10
Неприятная среда					
Активация	0,17	0,31	0,18	-0,18	0,31
Удовольствие	0,01	0,02	-0,13	0,18	0,07
Коэффициент детерминации	0,01	0,15	0,00	0,00	0,00

Кроме того, состояние активации, главным образом, влияет на то, сколько времени человек хочет провести в магазине и готов ли он взаимодействовать с другими людьми. Состояние удовольствия создает позитивный эмоциональный настрой и в большей степени влияет на то, сколько денег готов потратить покупатель.

### Повторяющиеся результаты

Наиболее примечательные результаты вышеописанного анализа впоследствии получили подтверждение в других исследованиях. Например, Р. Донованом и Д. Росситером было установлено, что отношения между переменными разнятся в зависимости от приятной или неприятной ритейл-среды. Последующие работы показали, что задачноориентированными покупателями (пришедшими в магазин за конкретными товарами) усилия ритейлеров по созданию «стимулирующей» атмосферы могут восприниматься негативно. Например, исследование Велитчки Калтчевой и Бартон Уэйца (2006) показало, что усилия по созданию «стимулирующей» среды приносят наибольшую отдачу, когда люди приходят в магазин ради удовольствия. Кроме того, Ричард Ялч и Эрик Спангенберг (1990) установили, что музыка в торговом зале в большинстве случаев оказывает негативное влияние, если потребители совершают «рутинные» покупки. Таким образом, результаты, указывающие на то, что действие этой модели различается в зависимости от положительного или отрицательного восприятия ритейл-среды, кажутся вполне надежными.

### Информационный стресс

Донован и Росситер (1982) также протестировали гипотезу о том, что информационный стресс влияет на активацию. Как показывают результаты регрессионного анализа, приведенные в *таблице 7.2*, большинство переменных оказывают значительное влияние на воспринимаемое состояние активации, однако все вместе они объясняют только 25%. Интересно, что воспринимаемое разнообразие среды снижает уровень активации. Как мы увидели в *главе 5*, многие теории опираются на предположение о том, что воспринимаемое разнообразие повышает склонность к потреблению. Возможно, в вышеописанном исследовании участники воспринимали большое количество элементов в обстановке как нечто создающее путаницу (смотрите обсуждение в *главе 5*). С другой стороны, эти оценки были основаны на спонтанных впечатлениях, полученных респондентами при первом посещении универсальных магазинов с очень разнообразной средой.

**Таблица 7.2.** Как информационный стресс в магазине влияет на уровень активации

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

Зависимость между разнообразием ритейл-среды и уровнем любопытства покупателя может быть представлена в виде кривых, изображенных на *рисунке 7.3*. Сначала повышение разнообразия стимулирует любопытство. Но, как только пройдено определенное пороговое значение, дальнейший рост первого начинает восприниматься не как положительный момент, а как помеха. Причем это пороговое значение ниже в случае «целенаправленного шопинга» и выше для шопинга ради удовольствия. Более подробно о любопытстве покупателей смотрите в Приложении F.

### Заключение по первому исследованию Р. Донована и Д. Росситера

Среди основных результатов этого исследования можно назвать следующие: во-первых, получены эмпирические свидетельства того, что ритейл-среда способна оказывать влияние на покупательское поведение; во-вторых, сформулирована теория, согласно которой это влияние осуществляется через два состояния: активацию и удовольствие;

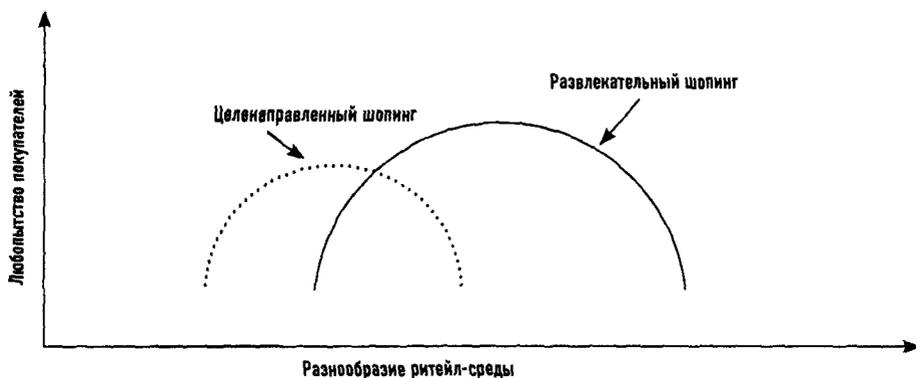


Рисунок 7.3. Графическая иллюстрация того, как воспринимаемое разнообразие ритейл-среды влияет на поведение покупателей. Чем дальше вправо по горизонтальной оси, тем выше воспринимаемое разнообразие. Рост последнего может быть связан с увеличением количества вывесок и табличек в магазине, с более богатым ассортиментом и большим количеством людей. Безусловно, разнообразие положительно влияет на покупателей, но до определенного предела. Независимо от цели посещения магазина, существует определенный потолок в отношении того, насколько разнообразной должна быть среда в магазине, чтобы эффективно стимулировать спрос — он выше для людей, пришедших ради удовольствия, и ниже для тех, кто совершает «рутинные» покупки. Задача ритейлера — максимально приблизиться к этому потолку. Испытывающий любопытство потребитель склонен совершать больше импульсивных покупок, усваивать больше информации и пробовать новое. Подробнее об этом смотрите в Приложении F

и в-третьих, показано, что степень влияния значительно отличается в зависимости от атмосферы торгового зала (приятной/неприятной).

Недостатки исследования, по мнению его авторов, состояли в следующем: во-первых, полученные результаты основывались не на реальных действиях покупателей, а на словах респондентов о том, что они собирались сделать (этот недостаток устранили в последующих экспериментах); во-вторых, не было протестировано, как те или иные стимулы могут создавать состояние активации и удовольствия (данный пробел был восполнен дальнейшими исследованиями, речь о них пойдет в главах 8–10, там будут подробно рассмотрены различные методы влияния на ритейл-среду).

### Второе исследование: с использованием реальных покупок

Впоследствии Роберт Донован и Джон Росситер (*Р. Донован и др., 1994*) еще раз протестировали ту же модель вместе с Джилианом Марколином и Эндрю Россдейлом. Теперь она была проверена на реальных покупателях в продовольственном магазине. Перед входом исследователи спрашивали у людей, выразивших согласие принять участие в эксперименте, сколько времени и денег они собираются потратить.

Еще один опрос (на этот раз о полученных впечатлениях) проводился спустя пять минут, после того как покупатели оказывались в торговом зале. Наконец, исследователи стояли за кассами и фиксировали, сколько времени участники эксперимента находились в магазине, а также сколько незапланированных покупок совершили.

Итоги этого эксперимента приведены в таблице 7.3. Они достаточно хорошо согласуются с результатами предыдущего исследования, но некоторые различия все-таки существуют. Например, одно из них состоит в том, что удовольствие оказалось более важным фактором, чем активация, с точки зрения количества времени, проведенного покупателями в магазине, тогда как в первом исследовании был сделан противоположный вывод.

Таблица 7.3. Повторение предыдущего исследования, на этот раз с использованием реальных покупок, дало сходные, но не идентичные результаты. В строках «Активация» и «Удовольствие» указаны коэффициенты регрессии. Их можно интерпретировать как влияние в процентах, которое они оказывают на указанную в заголовке переменную (например, «дополнительное время»). Индекс \* указывает на уровень статистической значимости

	Общие результаты		Приятная среда		Неприятная среда	
	Дополнительное время	Дополнительные покупки	Дополнительное время	Дополнительные покупки	Дополнительное время	Дополнительные покупки
Удовольствие	0,30**	0,36***	0,36**	0,51***	-0,21	0,09
Активация	0,12*	-0,21*	0,04	-0,19	0,16	-0,46*
Коэффициент детерминации	0,09	0,11	0,10	0,18	0,00	0,07

И в первом, и во втором исследовании активация отрицательно повлияла на покупки в том случае, когда ритейл-среда воспринималась посетителями как неприятная. Удивительно другое: это негативное влияние было настолько сильным, что отразилось даже на общих результатах.

Еще одно заметное отличие состоит в том, что коэффициенты детерминации во втором исследовании оказались почти вдвое ниже. Это может быть связано с тем, что оно проводилось на реальных людях в реальной ситуации. Вполне вероятно, что в таких условиях атмосфера магазина не имеет столь важного значения. Или правильнее будет сказать, что она не имеет такого же сильного относительного влияния на поведение, поскольку на него оказывает воздействие множество

других факторов. Следует отметить, что второе исследование охватило небольшое количество респондентов, всего 60 человек. Из них только 15 классифицировали ритейл-среду как негативную. Однако в целом данный эксперимент подтвердил ранее полученные результаты: обстановка действительно влияет на количество времени и денег, которые покупатели тратят в магазине, при этом причинно-следственные отношения между переменными зависят от того, позитивно или негативно воспринимается атмосфера торгового зала.

## Искусство измерения чувств

Два аспекта, связанные с моделью Р. Донована и Д. Росситера, заслуживают более детального изучения, чем другие: во-первых, это эмоциональные состояния, на которые воздействуют составляющие атмосферы торгового зала (средний сегмент на *рисунке 7.2*) и которые, в свою очередь, влияют на поведение покупателей; во-вторых, это отношения между звеньями «стимул — организм — реакция».

### Сравнение разных подходов к измерению чувств

Одно из первых исследований, подвергших критическому анализу принятую в модели Мехрабиана–Рассела (модели М–Р) классификацию эмоциональных состояний, было проведено Уильямом Хавленой и Моррисом Холбруком (1986). Они сравнили эту классификацию (удовольствие, активация, доминирование) с другой популярной в маркетинговых исследованиях моделью — эмоциональными категориями Роберта Платчика.

Эмоциональные категории Р. Платчика основаны на восьми основных чувствах: страх, гнев, радость, грусть, принятие, отвращение, предвкушение и любопытство. Помимо того, что эти две модели измеряют разные чувства, У. Хавлена и М. Холбрук также считали, что между ними существует качественное различие. Восемь основных чувств по Р. Платчику рассматривались как эмоциональные составляющие, которые могут окрашивать опыт, тогда как три вида эмоций, по А. Мехрабиану и Д. Расселу, являлись скорее состояниями или конечными продуктами, которые могли быть объединены посредством восьми основных чувств.

Само исследование состояло в следующем: 20 студентов попросили описать восемь разных видов потребительского опыта, например, связанного с обедом в ресторане, развлечениями, хобби и т. д. Это дало исследователям 149 историй, описывающих разные ситуации потребления. Затем две другие группы студентов (по 10 человек в каждой)

попросили классифицировать эти истории на основе опросника либо Мехрабиана–Рассела, либо Р. Платчика.

Используя эти данные, исследователи осуществили три разных теста, чтобы определить, какой опросник даст лучшие результаты. Во-первых, они проверили, сколько базовых эмоциональных параметров можно было выделить из всего разнообразия данных ответов (факторный анализ). Оказалось, что оба опросника уловили три базовых эмоциональных параметра. Затем они проверили, какая часть информации, зафиксированной опросником Р. Платчика, также фигурировала в опроснике Мехрабиана–Рассела, и наоборот. Выяснилось, что опросник Мехрабиана–Рассела позволил получить больше сведений. Опросник Р. Платчика, главным образом, измерял эмоции по шкале удовольствие, но игнорировал такие параметры, как активация и доминирование.

Последний тест был проведен на основе нового набора данных. В нем были использованы описания различных комбинаций смешанных чувств (например, «Мне было интересно, я был воодушевлен и испытывал чувство радости»), которые оценивались на основе двух вышеуказанных опросников. Затем эти искусственные эмоции были сопоставлены с параметрами, выделенными в предыдущем анализе, на предмет их соответствия друг другу. В этом тесте также победил опросник Мехрабиана–Рассела. Он лучше объяснял различные искусственные эмоции, чем модель Р. Платчика. Таким образом, исследование У. Хавлены и М. Холбрука совершенно очевидно свидетельствует в пользу модели М–Р.

### **Эмоции, связанные непосредственно с покупательским опытом**

Четырнадцать лет спустя Карен Маклейт и Севгин Эроглу (2000) подвергли модель М–Р очередной проверке. Их тест во многом напоминал работы У. Хавлена и М. Холбрука, хотя они включили еще один классификатор, разработанный Кэрл Изард из университета Делавэра (удовольствие, грусть, интерес, гнев, вина, стыд, отвращение, презрение, удивление и страх). Принципиальное отличие от предыдущего исследования состояло в том, что К. Маклейт и С. Эроглу сосредоточились на анализе эмоций, связанных непосредственно с визитом в торговую точку, тогда как У. Хавлена и М. Холбрук опирались на чувства, вызванные ситуацией потребления. К. Маклейт и С. Эроглу считали, что посещение магазина может спровоцировать более сильные эмоции, чем потребление.

К. Маклейт и С. Эроглу провели еще больше тестов, чем У. Хавлена и М. Холбрук. Прежде всего, они проанализировали, какие чувства способны вызывать разные ситуации совершения покупок. Затем проверили, какая из трех моделей лучше всего отражает вариации эмоций,

то есть осуществили ту же работу, что и У. Хавлена и М. Холбрук. Наконец, они исследовали, к чему может привести упрощение опросников, используемых в анализе. Последний тест был проведен по той причине, что ученые часто адаптируют шкалы и методы под собственные требования. К. Маклейт и С. Эроглу хотели проверить, может ли это иметь негативные последствия.

### **Разные типы магазинов вызывают разные чувства**

Первый из анализов показал, что обстановка, в которой совершаются покупки, вызывает разные чувства. Исследователи сравнили шопинг в торговом центре, универмаге, мини-маркете (магазине шаговой доступности) и дисконтном магазине. К счастью для двух первых и к несчастью для двух последних, выяснилось, что большинство положительных эмоций (радость, активация, предвкушение и любопытство) были в избытке представлены в торговых центрах и универмагах. В то же время мини-маркеты и дисконтные магазины часто вызывали такие чувства, как грусть, отвращение и страх. Еще было установлено, что данный тип торговых точек сильнее «страдает» в случае, когда потребитель оказывается разочарован. Несоответствие ожиданиям приводило к резкому снижению уровня удовольствия и нарастанию ощущения грусти у покупателей, особенно в местных мини-маркетах.

Во втором анализе ученые обнаружили, что опросник К. Изард фиксирует самый богатый спектр эмоций, на втором месте оказалась разработка Р. Платчика, на третьем — Мехрабиана–Рассела. Такие результаты могут показаться странными, особенно в отношении выявленного аутсайдера. Возможно, это объясняется тем, что некоторые эмоции, например, чувство вины и отвращения, безусловно, лучше фиксируются более развернутыми опросниками, однако многие маркетологи не считают, что данные переживания широко распространены и оказывают значительное влияние на людей при обычных посещениях магазина. Разумеется, К. Маклейт и С. Эроглу не проверяли, как эти чувства сказываются на поведении покупателей в торговых залах. Причина, возможно, в том, что на момент выхода в свет их публикации (2000) уже было проведено множество исследований ритейл-среды и ее составляющих.

Третий тест показал, что не рекомендуется объединять различные индексы (например, индексы для измерения гнева и отвращения) с целью упрощения анализа. Однако авторы считают, что могут быть и исключения, когда такого рода сочетания позволительны — например, при исследовании ситуаций, вызывающих ограниченный набор эмоций.

## Выбирайте модель в зависимости от того, что вам нужно измерить

Учитывая вышеизложенное, непросто решить, какой из опросников должен выбрать ритейлер, чтобы эффективно измерять эмоции своих покупателей. Некоторую помощь дает нам исследование Уильяма Хавлены, Морриса Холбрука и Дональда Леманна (1989), которое проводит дальнейшее сравнение моделей Мехрабиана–Рассела и Р. Платчика.

Данные для него были получены тем же способом, что и для первого исследования У. Хавлены и М. Холбрука. Но на этот раз использовался другой метод анализа. Собрав рассказы о различных ситуациях потребления, а также попросив участников классифицировать и кодировать их, ученые выделили 28 прилагательных, описывающих те или иные эмоции. Затем они попросили других респондентов оценить, насколько различные прилагательные близки друг к другу по смыслу. Им задавались примерно такие вопросы: «Если вы счастливы, насколько вероятно, что вы также удовлетворены? Расслаблены?» и т. д. Таким образом, используя статистические методы, исследователи смогли соотнести между собой все эти прилагательные. Оказалось, что лучше всего они вписываются в двухмерную пространственную матрицу. Она представлена на *рисунке 7.4*.

Как мы можем увидеть на рисунке, горизонтальная ось соответствует шкале отрицательных-положительных эмоций, а вертикальная отражает степень активации.

По мнению авторов, результаты этого исследования подтверждают модели как Мехрабиана–Рассела, так и Р. Платчика. Однако ученые считают, что каждая из них служит отчасти разным целям: если ритейлер

Испытывающий ужас Испуганный	Предвкушающий Удивленный Восторженный
Сердитый Раздраженный Расстроженный	Полный энергии Увлеченный Взволнованный
Болезненный	Заинтересованный Воодушевленный
Разочарованный	Осознающий
Испытывающий ужас Огорченный Подавленный	Радостный Счастливый Признательный Довольный
Готовый заплакать	Гордый Удовлетворенный Испытывающий облегчение Расслабленный Гармоничный

**Рисунок 7.4.** Двухмерная пространственная матрица У. Хавлены, М. Холбрука и Д. Леманна (1989). Расположение 28 прилагательных, описывающих различные эмоции, отражает, насколько тесно последние связаны друг с другом

хочет более детально узнать, какие эмоции вызывает реклама, товар или магазин, опросник Р. Платчика дает лучшие результаты. Если же ему требуется оценить влияние этих эмоций на покупательское поведение, предпочтительнее использовать опросник Мехрабиана–Рассела.

### Играет ли роль доминирование?

Шкала Мехрабиана–Рассела, как уже упоминалось выше, включает три параметра. До настоящего момента рассматривались только два из них — удовольствие и активация. Мы не затрагивали третье состояние, доминирование (или ощущение того, что вы контролируете ситуацию), потому что согласно ряду исследований оно не оказывает существенного влияния на покупательское поведение. Между тем тот факт, что данный параметр никак не влияет на оценку ритейл-среды, противоречит некоторым предыдущим работам в области психологии (см., например, *И. Айзен и М. Фишбин, 1980*). В результате, Джеймс Уорд и Джон Барнс (2001) решили провести новую серию тестов, чтобы измерить эффект воспринимаемого доминирования.

Они изучили, насколько посетители ресторанов быстрого питания считают себя свободными или ограниченными в возможных действиях при посещении данного заведения. Д. Уорд и Д. Барнс использовали стандартную шкалу («удовольствие — активация — доминирование») из модели Мехрабиана–Рассела. Результаты исследования показали, что воспринимаемый уровень доминирования влияет на целый ряд других параметров, таких как активация, удовольствие, настроение, вовлеченность, отношение к ресторану и частота посещений.

Также Джеймс Уорд и Джон Барнс попытались объяснить различия в результатах между своим исследованием и теми, где не было обнаружено влияния воспринимаемого доминирования на оценку потребительского опыта. Они увидели причину в том, что большинство предыдущих экспериментов не были основаны на живом покупательском опыте в настоящих магазинах. В реальной ситуации, считают они, степень контроля над собственным поведением играет более важную роль, чем, например, когда респондент смотрит видеозапись посещения торговой точки.

Я также считаю, что эти различия частично могут объясняться причинами технического характера, связанными со схемой исследования. Д. Уорд и Д. Барнс начинали разговор с покупателями с блока вопросов, касающихся их восприятия степени своего контроля над ситуацией. Вполне вероятно, что изначальный акцент на данном ощущении повлиял на то, как респонденты отвечали на остальные вопросы. Я не утверждаю, что данный подход является неверным, а просто хочу сказать, что такое построение беседы формировало определенный контекст для всего опроса. Я вполне могу допустить, что воспринимаемая

степень доминирования является важной переменной. В этом случае исследование Д. Уорда и Д. Барнса указывает на то, что для получения более точных оценок она должна измеряться отдельно.

## Исследование статистических зависимостей

Двое бельгийцев Патрик ван Кенхове и Патрик Десрюмо (1997) тщательно изучили статистические предположения, на которых были основаны предыдущие исследования, касающиеся ритейл-среды. Их рассуждения носят очень специализированный характер, поэтому я не буду вдаваться в подробности, а сосредоточусь на выводах.

Они использовали метод, аналогичный тому, который применили Р. Донован и соавторы (1994), т. е. включающий опрос реальных потребителей через пять минут после того, как они вошли в торговый зал. Ученые общались с посетителями двух магазинов одежды, двух мебельных магазинов и двух магазинов цветов, сосредоточившись только на двух эмоциональных переменных (активация и удовольствие) и их связи с покупательским поведением.

По большому счету, их статистические тесты показывают, что этот метод работает. П. ван Кенхове и П. Десрюмо считают, что теория остается в силе, с учетом всех обстоятельств, несмотря на то что они протестировали ее несколькими способами и с использованием разных статистических моделей. Тем не менее полученные результаты показывают некоторые расхождения с данными предыдущих исследований, в первую очередь Р. Донована и Д. Росситера.

В первом тесте бельгийцы хотели выяснить, насколько адекватными были те параметры, которые использовались другими учеными для оценки эмоциональных состояний удовольствия и активации. Они обнаружили, что ответы на пять из двенадцати статистических утверждений были даны не в той форме, которая предусмотрена статистическим анализом. В *таблице 7.4* я свел все параметры (для тех, кто хочет применять эти модели в своих магазинах), которые использовали Р. Донован и Д. Росситер, и отметил те из них, которые, по мнению П. ван Кенхове и П. Десрюмо, не позволяли объяснить вышеуказанные эмоциональные состояния.

Хотя анализ бельгийских исследователей кажется хорошо продуманным, тем не менее я считаю, что нельзя сбрасывать со счетов фактор перевода опросников на другой язык. Я знаю на собственном опыте, как трудно перевести слова так, чтобы в точности передать их смысл. В качестве примера можно привести шведское слово *medvetenhet*, которое обозначает одновременно «осознанность» и «осведомленность». Однако, по мнению американского психолога Джона Барга, осведомленность

Таблица 7.4. Результаты проверки П. ван Кенхове и П. Десрюмо методики измерения состояний активации и удовольствия, использованной Р. Донованом и Д. Росситером (1982). Символ √ означает, что бельгийцы сочли эти параметры неуместными для объяснения скрытой переменной. Одно из возможных объяснений подобной разницы в результатах может крыться в том, что П. ван Кенхове и П. Десрюмо были вынуждены перевести все прилагательные с английского на свой родной язык

Удовольствие		Активация	
Счастливый	Грустный	√ Возбужденный	Расслабленный
Умиротворенный	Раздраженный	Беспокойный	Спокойный
Удовлетворенный	Неудовлетворенный	Оживленный	Инертный
√ Подавленный	Довольный	√ Активный	Заторможенный
Надеющийся	Отчаявшийся	Деятельный	Ленивый
√ Расслабленный	Скучающий	√ Бодрый	Сонливый

является всего лишь одним из четырех компонентов, составляющих осознанность. Таким образом, весьма трудно подобрать идеально точный перевод этого слова. С другой стороны, тот факт, что в шведском языке меньше слов, чем в английском, дает определенное преимущество. При переводе с английского языка на шведский существует гораздо большая вероятность правильно передать фундаментальный смысл, чем при обратном переводе. В то же время двое исследователей, протестировавших испанскую версию опросника Мехрабиана–Рассела, сообщили, что им удалось получить такие же ковариации переменных, что и в оригинале (М. Сорiano и Г. Фоксолл, 2001).

Как бы то ни было, я нахожу анализ бельгийцев интересным, а тем из вас, кто хочет использовать эту модель, я рекомендую начать с оригинального опросника Р. Донована и Д. Росситера, а затем провести свой собственный факторный анализ. Использование чужих результатов без осуществления самостоятельных измерений может таить в себе опасность.

Еще одно отличие между анализом бельгийцев и работой Р. Донована и Д. Росситера состоит в том, что, по мнению П. ван Кенхове и П. Десрюмо, состояние «активации» играет определенную роль. Оно коварируется с «удовольствием», и вместе они объясняют больше, чем только одна последняя переменная.

## Отношение между активацией и удовольствием

Как вы могли заметить, зависимость между воспринимаемым удовольствием и покупательским поведением работает одинаково в большин-

стве исследований: повышение уровня первого заставляет людей тратить больше денег. В то же время зависимость между активацией и покупательским поведением кажется далеко не такой очевидной. В одних случаях активация в основном коррелирует с тем, сколько времени потребители проводят в магазине; в других она, по-видимому, оказывает негативный эффект (усиливая реакцию отклонения).

Чтобы решить эту конкретную головоломку, было проведено несколько исследований. Как вы помните, Р. Донован и Д. Росситер рассматривали активацию как фактор, усиливающий положительное/отрицательное влияние ритейл-среды. Проще говоря, покупатель с высоким уровнем активации испытывает более сильные позитивные или негативные эмоции. П. ван Кенхове и П. Десрюмо подвергли эту зависимость более формальной проверке. Их анализ также выявил усиливающий эффект, но только в одном направлении. Если атмосфера в магазине воспринимается как приятная, активация повышает чувство удовольствия. Если же ситуация обратная, она не оказывает усиливающего действия. Таким образом, тогда как Р. Донован и Д. Росситер советуют ритейлерам не повышать уровня активации покупателей в случае, если среда в магазине с высокой степенью вероятности может быть воспринята негативно, бельгийцы считают такое предостережение необоснованным.

В. Калтчева и Б. Уэйц (2006) высказали мнение, что активация может по-разному влиять на поведение покупателей, в зависимости от их цели посещения магазина, но эти отношения не являются достаточно очевидными.

Они провели два эксперимента, в которых показали, что ритейл-среда определяет уровень активации. Например, более «стимулирующая» обстановка с большим объемом информации, более теплыми и интенсивными цветами или более быстрой и громкой музыкой повышает его. В свою очередь, уровень активации положительно влияет на эмоциональный настрой посетителей в магазине, ориентированном на рекреационный шопинг, и отрицательно в тех торговых точках, куда люди приходят за «рутинными» покупками (рисунок 7.5).

В ходе эксперимента исследователи попросили респондентов записать свои чувства. Выяснилось, что во время посещения магазина с развлекательной целью «стимулирующая» среда усиливала ощущение богатства переживаемого опыта, тогда как ее отсутствие вызывало чувство уныния. Во время рекреационного шопинга покупатель получает вознаграждение от самого процесса выбора и приобретения товаров. С другой стороны, во время целенаправленного совершения покупок «стимулирующая» среда только мешает, создавая впечатление «замусоренности» пространства, а более «сдержанная» обстановка, наоборот, воспринимается позитивно. Это объясняется тем, что люди,

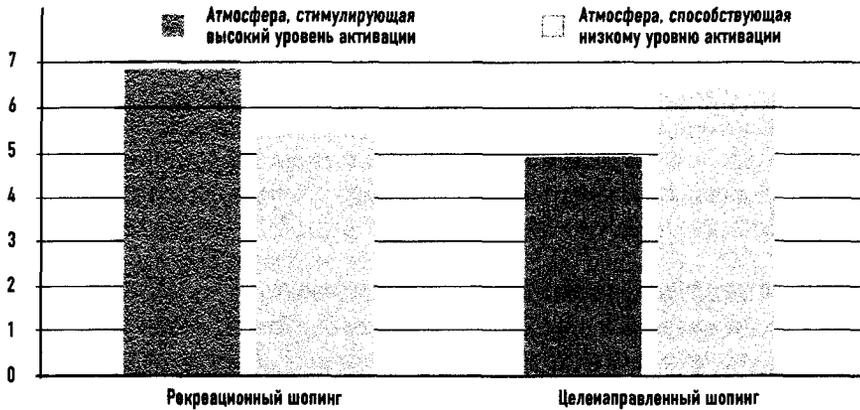


Рисунок 7.5. Результаты первого исследования В. Калтчевой и Б. Уэйца (2006) показали, что влияние стимулирующей атмосферы торгового зала зависит от целей посещения магазина. Если покупатель пришел ради развлечения, уровень удовольствия возрастает вместе с уровнем активации

пришедшие за запланированными покупками, получают удовлетворение не от самого процесса шопинга, а от его результатов. Задачно-ориентированные потребители считают, что среда с высоким уровнем активации требует слишком больших затрат энергии, и, соответственно, находят ее менее приятной. Таким образом, результаты исследования В. Калтчевой и Б. Уэйца подтверждают предположение Р. Донована и Д. Росситера по поводу того, что активация действует как своего рода катализатор.

Еще одна опосредующая переменная между активацией и удовлетворением была изучена Марком Арнольдом и Кристи Рейнольдс (2009). В своем исследовании они решили проверить, как разные личностные черты покупателей влияют на восприятие рекреационного и целенаправленного шопинга. М. Арнольд и К. Рейнольдс провели два эксперимента. Было установлено, что бóльшая чувствительность к положительным результатам, т. е. склонность рассматривать результаты как выигрыш/невыигрыш, а не как потери, связана с рекреационным шопингом. С другой стороны, бóльшая чувствительность к наличию или отсутствию отрицательных результатов связана с целенаправленным шопингом.

Следовательно, несмотря на всю заманчивость перспективы классифицировать всех людей в типичной ситуации шопинга ради развлечения (например, в торговом центре) как рекреационных покупателей, такой подход неприменим. Результаты исследований В. Калтчевой и Б. Уэйца (2006), а также М. Арнольда и К. Рейнольдс (2009) свидетельствуют о том, что и ситуация, и личностные черты влияют на восприятие и поведение потребителей.

## Применение модели

В следующем разделе вашему вниманию будут представлены исследования, сосредоточенные на тестировании модели Мехрабиана–Рассела на комплексном уровне, а не на изучении отдельных составляющих ритейл-среды.

### Помощь в разработке новых концепций магазинов

Двое исследователей из Гонконга, Сьюзан Тай и Агнес Фан (1997), по сути, воспроизвели первое исследование Р. Донована и Д. Росситера, хотя и добавили к нему несколько интересных аспектов. Они протестировали гипотезы на реальных покупателях, задействовав, с одной стороны, конкретный вид магазинов (по продаже компакт-дисков), но с другой — разные его типы: торговые точки международных сетей (HMV и Tower Records) и местных продавцов, которые по политическим причинам специализировались на кантонской поп-музыке. Такая схема изучения вопроса может представлять интерес, например, для европейских ритейлеров, думающих о внедрении более американизированной тематической среды. Интересно отметить, что сходства между результатами этого и других исследований свидетельствуют о том, что существуют некоторые ключевые факторы, действие которых не зависит от культурной специфики.

Как и в свое время Р. Донован и Д. Росситер, С. Тай и А. Фан выяснили, что уровень удовольствия, испытываемый потребителями непосредственно в торговом зале, влияет на покупки, тогда как уровень активации определяет количество времени, проведенного ими там. Следует отметить, что в традиционных магазинах полученные значения указывали в другом направлении, но коэффициенты детерминации были низкими. Последние оказались значительно выше в торговых точках нового типа, с более инновационной средой.

Таким образом, исходя из результатов исследований ученых из Гонконга, а также Р. Донована и Д. Росситера, представляется выгодным инвестировать в создание позитивной атмосферы в магазине. В приятной и инновационной среде эмоции сильнее влияют на количество времени и денег, потраченных покупателями. Возможно, это связано с тем, что такая обстановка не только вызывает правильные чувства, но и, вследствие более высокого уровня активации, усиливает их (см. также таблицу F.2 в Приложении F, где приведена более подробная информация на эту тему). Как я уже говорил, Р. Донован и Д. Росситер (1994, 1982; Р. Донован и соавт.) рассматривали функцию активации как катализатора положительных и отрицательных эмоций (хотя и без тестирования данной гипотезы), тогда как П. ван Кенхове и П. Десрюмо

(1997) подвергли это предположение проверке и обнаружили, что активация усиливает только позитивные чувства. С. Тай и А. Фан решили более глубоко изучить феномен активации и использовали для этого подход Р. Донована и Д. Росситера. Результаты их исследования показали, что все эмоциональные состояния переживались в инновационных магазинах сильнее, чем в традиционных. Это может подтверждать вывод П. ван Кенхове и П. Десрюмо, поскольку в первых покупатели чаще испытывали положительные эмоции.

Для сравнения я также представил данные обоих исследований о влиянии информационного стресса на уровень активации (Р. Донован и Д. Росситер, 1982; С. Тай и А. Фан, 1997). Как мы видим, последний находится под воздействием одинаковых переменных, несмотря на то что мы имеем дело с разными типами магазинов и разными

Таблица 7.5. Насколько хорошо модель М-Р подходит к различным типам ритейл-среды. К сожалению, авторы не включили данные о стандартных отклонениях и уровнях статистической значимости

	Общие результаты		Традиционные магазины		Инновационные магазины	
	Дополнительное время	Дополнительные покупки	Дополнительное время	Дополнительные покупки	Дополнительное время	Дополнительные покупки
Удовольствие	0,52	0,38	0,24	0,06	0,27	0,31
Активация	0,63	0,13	0,10	0,18	0,53	0,14
Коэффициент детерминации	0,62	0,11	0,06	0,02	0,21	0,09

Таблица 7.6. Как информационный стресс в магазине влияет на уровень активации. Сравнение между исследованиями Р. Донована и Д. Росситера, а также С. Тай и А. Фан. В последнем случае после проведения факторного анализа ученые объединили разнообразие и беспорядочность

	D&R	T&F
Новизна	0,35***	0,54
Разнообразие	-0,31***	(0,21)
Беспорядочность	-0,03	(0,21)
Плотность	0,21**	0,29
Размер	0,39***	0,35
Коэффициент детерминации	0,25	0,53

культурами. Таким образом, управление информационным стрессом кажется разумным подходом, если магазин хочет добиться того или иного уровня активации среди своих покупателей. Поскольку информационный стресс связан с уровнем активации, его можно измерить с помощью стандартного опросника.

### Активация или удовольствие?

Джули Бейкер является автором той самой классификации компонентов ритейл-среды (конструктивные, фоновые и социальные факторы), которая была положена мной в основу обзора исследований, так или иначе связанных с атмосферой в торговой точке. Вместе со своими коллегами Майклом Леви и Дривом Гревалом (*Д. Бейкер, М. Леви и Д. Гревал, 1992*) она написала статью, в которой подвергла идеи Р. Donovan и Д. Росситера дальнейшему развитию, предложив отделить стимулы, создающие активацию, от стимулов, создающих удовольствие.

Ученые выделили четыре различных типа ритейл-среды — с одной стороны, привлекательная/непривлекательная среда с точки зрения фоновых факторов; с другой стороны, привлекательная/непривлекательная среда с точки зрения сервиса — и протестировали свои гипотезы. Среда с более привлекательными фоновыми факторами включала мягкое освещение и классическую музыку, т. е. без пения. «Непривлекательные» фоновые факторы подразумевали яркое освещение и популярные песни. Темп музыки был одинаковым в обоих случаях. В магазине с высоким уровнем сервиса, делающим акцент на персональном обслуживании, имелось три сотрудника, один из которых приветствовал посетителей на входе. В магазине с низким уровнем сервиса был всего один сотрудник, игнорировавший входящих покупателей.

Результаты показали, что уровень сервиса в первую очередь влиял на степень активации. Был обнаружен четкий основной эффект: в магазинах с большим числом сотрудников уровень активации покупателей в торговом зале оказался выше. Другое предположение состояло в том, что более приятные фоновые факторы стимулируют чувство удовольствия у потребителей. В определенной степени результаты подтвердили это предположение. В магазине с малопривлекательными фоновыми факторами и низким уровнем обслуживания покупатели испытывали менее приятные чувства. Попытка улучшить фоновые факторы, предпринятая исследователями, не произвела достаточно сильного эффекта с точки зрения уровня удовольствия, независимо от того, как действовал персонал. Влияние музыки, освещения и т. п. было заметно только в том случае, когда уровень сервиса был низким.

Хотя полученные результаты не соответствовали в точности ожиданиям ученых, тем не менее они показали, что разные стимулы действуют на покупателей по-разному, т. е. стимулируют активацию или

чувство удовольствия. Это важный результат. Кроме того, исследователи осуществили регрессионный анализ, чтобы измерить влияние на покупательское намерение (таблица 7.7).

Таблица 7.7. Результаты исследования Д. Бейкера и соавторов (1992) показывают, что активация оказывает более сильное влияние на намерение совершить покупку

	Покупательское намерение
Удовольствие	0,19***
Активация	0,43***
Коэффициент детерминации	0,25

В этом случае мы видим, что активация оказывает более сильный эффект, чем удовольствие. Это согласуется с заключением П. ван Кенхове и П. Десрюмо, однако противоречит выводам Р. Donovan, Д. Росситера и ряда других ученых. Я считаю, что отчасти такое расхождение в результатах может объясняться разными форматами магазинов, использовавшихся в исследованиях. Д. Бейкер и ее коллеги полем для своего изучения сделали небольшие аптеки. Вполне вероятно, что в таких торговых точках фактор персонального обслуживания играет большую роль, чем в крупных универсальных магазинах, задействованных в исследовании Р. Donovan и Д. Росситера. Увеличение количества персонала в три раза (с одного до трех сотрудников) в небольшом торговом зале действительно способно значительно повышать степень активации у покупателей. Кроме того, определенные различия в результатах могут давать и разные методы, применяемые учеными.

### Альтернативные модели

Из вышеприведенного обзора исследований ясно следует, что модель Мехрабиана–Рассела была подвергнута проверке с множества разных сторон. Вероятно, разнообразных моделей и модификаций существует гораздо больше, чем я обнаружил при подготовке этой книги. Кроме того, в данном случае я включил в обзор только эмпирические исследования в ритейл-среде. В качестве альтернативного примера можно привести работу Бруно Годи, Жозеля Лажье и Даниэля Педерзоли (2008). Они задали 132 студентам высших учебных заведений около 56 вопросов, таких как «Когда вы находитесь в магазине, где торгуют предметами роскоши, чувствуете ли вы себя счастливым и восторженным?». Перед заполнением анкеты респондентам были продемонстрированы слайды с изображением разных торговых точек, торгующих предметами роскоши. В результате факторного анализа исследователи выявили три основных параметра: «эмоциональная интенсивность», «терпимость к неопределенности» и «когнитивная дискриминация». Такого

рода исследования были оставлены мной за рамками этой книги, потому что они не включали тестирование в реальных условиях.

## Обсуждение

Таким образом, мы видим, что модель Р. Донована и Д. Росситера имеет ряд недостатков. Несмотря на это, как вы узнаете из следующих трех глав, она часто используется в ритейл-исследованиях. Поскольку модель применяется в реальных покупательских ситуациях, коэффициенты детерминации часто имеют низкие значения. Кроме того, существует некоторая неопределенность относительно того, какие отношения на самом деле существуют между ее различными компонентами. В некоторых случаях, как мы увидим в *главах 8–10*, эмоции не оказывают существенного влияния на поведение покупателей. При получении таких результатов ученые часто указывают, что когнитивные переменные, а не эмоции, способны объяснить действия потребителя.

Принимая во внимание результаты вышеописанных исследований, где сравнивались различные способы измерения эмоций, представляется странным, почему модель М–Р так безоговорочно доминирует в этой области знаний. Казалось бы, ничто не свидетельствует однозначно в ее пользу. В некоторых собственных исследованиях я столкнулся еще с одной проблемой, а именно с тем, что опросники для измерения эмоциональных состояний (шкалы удовольствие/активация/доминирование) трудно заставить работать так, как они должны. Очень часто покупатели находят, что им проще оценить свои чувства по шкале положительные/отрицательные, чем мыслить в терминах «активация» или «доминирование». В Приложении В приводится опросник, который читатели могут использовать, для того чтобы протестировать эту модель собственноручно. Практически все исследования, которые будут рассмотрены нами в следующих главах, т. е. около сотни, основаны на модели М–Р. Пожалуй, единственными учеными, кто взял за отправную точку другие модели, были К. Маклейт и С. Эроглу, т. е. авторы того самого сравнительного исследования, о котором мы говорили в этой главе (*К. Маклейт и С. Эроглу, 2000*).

Одна из веских причин, почему критика модели М–Р не вызывает реакции, состоит в том, что многие исследования в области ритейл-среды были проведены до 2000 года, когда К. Маклейт и С. Эроглу опубликовали свою статью. При этом использование этой модели авторами последующих исследований может проистекать из их желания получить сопоставимые результаты. Возможно и такое объяснение, что критика К. Маклейт и С. Эроглу попросту не считается многими достаточно серьезной. Как бы то ни было, модель М–Р по-прежнему доминирует в области исследований ритейл-среды.

Существует еще одна модель, согласно которой влияние на поведение покупателей происходит в несколько этапов. В ее основе лежит идея, что действия потребителей зависят не от эмоций, а от мыслей. Соответственно, исследования, опирающиеся на эту модель, используют шкалы для измерения не эмоций (Мехрабиана–Рассела, К. Изард или Р. Платчика), а когнитивных переменных (например, предлагающих оценить тот или иной компонент ритейл-среды по семибалльной шкале). Большая часть подобных

экспериментов были проведены сравнительно недавно, причем фактически одними и теми же учеными, включая Жана-Шарля Шеба, Севгина Эроглу или Карен Маклейт (Ж.-Ш. Шеба и Р. Мишон, 2003; К. Маклейт и С. Эроглу, 1990). В ходе дальнейшего обсуждения я буду сравнивать эмоциональную и когнитивную модели на предмет того, какая из них дает лучшие результаты. Наиболее явно конфликт между ними будет виден в главе, посвященной запахам, поскольку запахи, как было установлено, иногда могут влиять на покупательское поведение сильнее, чем эмоции.

## Глава 8

# Визуальные составляющие ритейл-среды (конструктивные факторы)

Как вы помните, во введении к *главе 7* я говорил о том, что один из способов классификации компонентов ритейл-среды («атмосфериков») основан на человеческих эмоциях. Поскольку отдельные исследования, о которых пойдет речь ниже, часто изучают их влияние на какое-то одно из наших чувств, я считаю возможным в своем дальнейшем обзоре опираться на такую классификацию. Поэтому после краткого введения мы начнем обсуждение визуальных факторов, формирующих атмосферу торгового зала. В следующей главе нами будут рассмотрены такие составляющие обстановки магазина, как музыка, запахи, тактильные ощущения и скученность.

Начиная разговор о том, как различные чувства влияют на наш опыт нахождения в магазине, я хочу прежде всего остановиться на следующей таблице (см. *таблицу 8.1*). Ее я люблю еще с тех времен, когда только начинал изучать розничную торговлю на систематической основе. Она показывает скорость обработки информации различными органами чувств. В частности, из нее четко видно, что визуальное восприятие имеет колоссальное значение. Целых 83% информации, получаемой из внешнего мира, поступает в мозг через глаза.

Тем не менее я считаю, что мы должны с осторожностью читать эту таблицу. Судя по всему, информация, поступающая от тех или иных органов чувств, имеет свою специфическую природу, обрабатывается в разных частях головного мозга и оказывает влияние на процесс восприятия с той или иной степенью задержки.

Например, запахи влияют на перцептивный процесс быстрее (они обрабатываются непосредственно в лимбической системе, а следовательно, по-другому), чем некоторые визуальные раздражители.

**Таблица 8.1.** Скорость обработки информации, присущая различным органам чувств  
(Источник: Р. Мартенсон (1994))

Чувства	Производительность бит/с	Процент от всей информации, поступающей в мозг
Зрение	2 x 3 000 000	83
Слух	2 x 20 000	11
Обоняние	2 000–20 000	1
Вкус	10–100	3,5
Осязание	10	1,5

Кроме того, сведения, поступающие из разных органов чувств, являются не взаимозаменяемыми, а взаимодополняющими.

Также следует отметить, что восприятие происходит в несколько этапов. Что касается зрения, то «анализ» освещенности и контактности осуществляется в первую очередь, еще до распознавания объекта. Восприятие цвета (особенно красного) происходит до того, как будет понят смысл написанных слов, и т. д. Если учитывать подобные аспекты, я считаю, что эта таблица дает нам примерное представление о возможностях влияния на сознание различных органов чувств. И, в частности, она помогает понять, насколько важную роль играет визуальное восприятие в розничной торговле.

### Структура глав

На данном этапе содержание *рисунка 8.1* должно показаться вам знакомым. В этой части книги мы рассмотрим первую ячейку (стимулы) и то, какое влияние они оказывают на эмоции и поведение покупателей. Как уже говорилось ранее, эта область исследований настолько обширна, что я разделил ее обзор на три главы. Сейчас я представлю вашему вниманию работы, целью которых было изучение визуальных факторов, далее сосредоточусь на исследованиях фоновых и социальных факторов. Звукам и музыке будет посвящена отдельная глава (*глава 9*). В *главе 10* будет рассмотрено влияние запахов, тактильных ощущений и присутствия других людей.

## Планировка магазина

В связи с дискуссией о планировке магазина и измерении потоков покупателей хочется отметить один интересный момент: данный вопрос почти сразу попал в поле зрения ученых, однако сохраняет свою актуальность по сей день. На таком фоне может показаться странным,

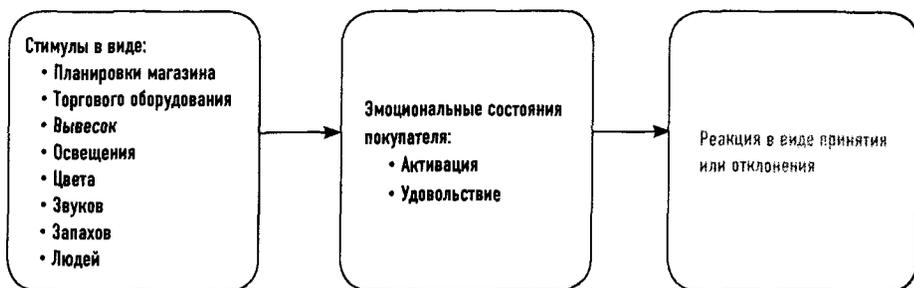


Рисунок 8.1. Стимулы в ритейл-среде, подвергнутые изучению в эмпирических исследованиях. Первые пять групп (планировка, оборудование, вывески, освещение и цвета) воздействуют на зрение и, таким образом, относятся к тому, что Д. Бейкер, М. Леви и Д. Гревал (1992) называли конструктивными факторами. Звук и запах относятся к фоновым факторам, а влияние, оказываемое другими людьми, находящимися в непосредственном окружении покупателя, — к социальным факторам

что в течение долгого времени в этой области было проведено не так уж много исследований. Среди авторов ранних работ стоит упомянуть Джона Фарли и Уинстона Ринга (1966), среди их современных последователей назовем Якоба Сухера и Хёрба Соренсена (2010). Объяснить возрождение интереса к этой теме можно техническим прогрессом. В 1960 году ученым приходилось в буквальном смысле ходить по пятам за покупателями в торговом зале, тогда как сегодня у них есть возможность использовать лазерные лучи, радиопередатчики и видеокамеры.

Считается, что современная планировка продовольственных магазинов частично разработана на основе исследования, проведенного Департаментом сельского хозяйства США в 1964 году. Оно установило, что, если отделы свежих продуктов расположены в середине торгового зала, в них продается меньше товаров, а средняя сумма чека снижается (Б. Кан и Л. Макалистер, 1997). Английский исследователь Фрэнсис Баттл (1984; см. Приложение С) изучил подобные предположения и выделил три основных правила, которые следует принимать во внимание при разработке планировки магазинов:

- Потребители, набирающие товары по всему торговому залу, приобретают больше, чем те, кто смотрит товары только в отдельных частях торгового зала.
- Чем больше времени люди проводят в магазине, тем больше они покупают.
- Поток покупателей сосредоточивается по периметру торгового зала, если его не перенаправляет соответствующая планировка. Иногда это называют пристеночным шоппингом.

Из этих трех правил лишь последнее сохранилось в нетронутом виде до наших дней. Как показали дальнейшие исследования, первые два справедливы только при определенных условиях. Например, оказалось, что эффективнее мотивировать людей на приобретение определенных частей ассортимента (которые, в свою очередь, стимулируют дополнительные покупки). Другими словами, гораздо важнее, чтобы человек посетил нужные участки торгового зала, чем обошел его целиком (Х. Соренсен, 2003). Что касается второго пункта, то было установлено: психологический настрой потребителя при посещении магазина в гораздо большей степени влияет на разнообразие совершаемых им покупок. Это значит, что продолжительность визита является недостаточным показателем, поскольку более консервативный настрой ограничивает количество незапланированных приобретений, а такая черта, как открытость новому, способна «заставить» купить много за достаточно короткий промежуток времени (Й. Нордфальт, 2009).

### Под разными углами

Исследования, касающиеся планировки магазина, бывают двух типов. Либо они сосредоточены на психологических аспектах, когда ученые пытаются рассмотреть сам процесс совершения покупки посредством оценки влияния на поведение потребителей таких факторов, как знание магазина, причина визита и т. д. Либо они заимствуют идеи из архитектуры и дизайна, в частности, касающиеся того, как люди передвигаются в различных средах. В исследованиях последнего типа была сформулирована гипотеза локации (Х. Соренсен, 2003), согласно которой ритейлер сначала должен выяснить, какие участки торгового зала чаще всего посещают покупатели, а затем разместить там надлежащие товары.

*«То, что покупают люди в любой данный момент времени, в гораздо большей степени зависит от места их нахождения в торговом зале, чем от товаров, находящихся перед их глазами».*

(Х. Соренсен, 2003, с. 34)

### Генерализация результатов исследований

В этом месте я считаю необходимым упомянуть, что в некоторых случаях существуют значительные различия в том, насколько результаты тех или иных исследований могут быть распространены на всю совокупность товаров, торговых точек и т. п. В главе 1 нами были рассмотрены понятия «основной эффект» и «эффект взаимодействия». Я высказал мнение, что одним из факторов, ограничивающих применение результатов научных изысканий в розничной торговле, является то, что многие эффекты возникают только при определенных условиях. Другими

словами, большинство теорий трудно реализовать на практике, поскольку они требуют особого контекста. Например, увеличение количества фейсингов приводит к росту продаж, только если соблюдено еще несколько условий.

Следовательно, иногда имеет смысл рассматривать основные эффекты и эффекты взаимодействия как крайние точки континуума, на котором расположено большинство «реальных» действий. Например, можно сказать, что специальные выкладки производят основной эффект в большей степени, чем увеличение количества фейсингов. Таким образом, эффект специальных выкладок является настолько сильным, что прорывается через все визуальные помехи, тогда как увеличение количества фейсингов должно быть довольно значительным, чтобы как-то изменить ситуацию. Образ континуума хорош еще и с той точки зрения, что здесь играют роль одновременно множество факторов. Например, специальная выкладка не только увеличивает число покупателей, заметивших товар, но и передает некое послание. При этом данный коммуникативный эффект взаимодействует с имиджем ритейлера более или менее согласованным образом. Кроме того, результаты специальной выкладки зависят от самого товара, от портрета потребителя и т. д. Подводя итог этому параграфу, я хочу сказать, что различные идеи, представленные в моей книге, полезно рассматривать с точки зрения степени их «обобщаемости».

Итак, переведа все в серую зону неопределенности, я хочу добавить ложку меда в бочку дегтя, а именно высказать свое мнение о том, что гораздо проще обобщать результаты большинства исследований ритейл-среды, чем исследований ассортимента. Разумеется, это предположение также справедливо лишь при определенных условиях. По моим наблюдениям, итоги научных изысканий в области ритейл-среды в большей степени поддаются генерализации в таких форматах, как магазины шаговой доступности и магазины, ориентированные на шопинг для развлечения, чем, допустим, в супермаркетах. На протяжении 15 лет я пытался с помощью науки найти «оптимальную планировку» для нескольких разных форматов торговых точек. И обнаружил, что, когда речь идет о моллах и торговых центрах, для которых характерен рекреационный шопинг, существует некий «идеальный вариант», который работает в большинстве случаев. То же самое верно и для торговых точек малого формата, таких как магазины шаговой доступности, служащих для «удобного шопинга». Однако в супермаркетах трудно выделить некие общие принципы, касающиеся оптимальной широты ассортимента, уровня цен, размера отделов и т. д. Возможно, это объясняется тем, что там очень многое зависит от конкретных ситуаций приобретения товаров.

Моя итоговая позиция такова: во-первых, читатель может с большей уверенностью обобщать идеи, касающиеся ритейл-среды, нежели

ассортимента, за исключением специальных выкладок, результаты по которым кажутся вполне надежными; во-вторых, можно с определенной долей уверенности обобщать выводы, касающиеся форматов магазинов, ориентированных на удобный шопинг и шопинг ради развлечения. Однако, как уже говорилось выше, это не более чем мое персональное наблюдение, основанное на собственных многолетних исследованиях в этой области. Стало быть, моллы и торговые центры могут с пользой для себя скопировать планировку Wal-Mart, а местные мини-маркеты — 7eleven, однако, когда речь идет о магазинах среднего размера, таких как продовольственные супермаркеты, выделить некие общие принципы оптимальной планировки довольно трудно (М. Хернант, 2009; М. Хернант и М. Бострём, 2010).

### **Минимизация расходов, связанных с выкладкой товаров**

Мой обзор исследований в этом разделе будет более-менее следовать хронологическому порядку, в котором они были опубликованы. Однако, прежде чем приступить к нему, я хочу воспользоваться возможностью и (хотя в мои намерения не входит углубляться здесь в обсуждение этой темы) упомянуть о том, что отделы должны быть расположены таким образом, чтобы не создавать дополнительных расходов, связанных с выкладкой и пополнением товаров на полках. Естественно, эти аспекты следует учесть при планировке магазина; однако многие из представленных мною ниже исследований сосредоточены на другом, а именно на максимизации количества товаров, выставленных на обозрение покупателей.

### **Первые исследования: изучение потока покупателей вручную**

Базовые правила наподобие тех, что были упомянуты мною выше, произрастают из ряда исследований, часто носивших обсервационный характер и осуществленных в 1960-х годах в США. Проводились они таким образом: у покупателей спрашивали, согласны ли они, чтобы ученые понаблюдали за их поведением в магазине (например, исследование В. Парка, И. Айера и Д. Смита от 1989 г.). Иногда за потребителями наблюдали без их ведома (Д. Гренбойс, 1968). С обсервационного исследования Дональда Гренбойса (1968) мы и начнем наш обзор. Оно было основано на опросе и наблюдении за поведением 388 групп покупателей в американских аптеках.

Гренбойс пришел к следующим выводам: число покупок увеличилось вместе с количеством времени, проведенным человеком в магазине, количеством отделов, которые он посетил, а также при наличии сопровождающих лиц (хотя взрослые с детьми покупали меньше).

Ранее Уильям Уэллс и Леонард Ло Шуто (1966) провели аналогичные исследования в продовольственных магазинах и получили схожие результаты. Такого рода работы, вероятно, и были взяты за основу Ф. Баттлом при формулировке трех основных правил, представленных выше.

### Недоступные исследования

Немецкие ученые осуществили ряд исследований, касающихся того, как перемещаются покупатели в торговом зале. Например, Карл Барт (1993) обнаружил, что они предпочитают двигаться против часовой стрелки, сосредоточиваясь вдоль внешних стен. Здесь я хотел бы сделать одно важное замечание. Дело в том, что немецкие ученые, в отличие от большинства своих зарубежных коллег, предпочитают публиковаться в немецкоязычных журналах. Поскольку я не знаю немецкого языка, мне пришлось опираться на ссылки на их исследования в англоязычных изданиях, так что мои знания основаны на информации из вторых рук.

Эрхард Бост (1987), еще один немецкий исследователь, протестировал, как планировка торгового зала и информационный стресс влияют на настроение людей. Было установлено, что оба эти фактора имеют значение, а настроение, в свою очередь, сказывается на оценке посетителями магазина и на объеме совершенных ими незапланированных покупок. Это исследование охватывало продовольственные магазины, магазины одежды и автомобильных принадлежностей.

Еще одним фактором, который делает результаты подобных исследований недоступными, является то, что зачастую они являются коммерческой тайной. Например, в начале зимы 2006 года появилась информация о масштабном эксперименте с участием в том числе Wal-Mart и Procter & Gamble, в котором, благодаря использованию лазерной технологии и передовых статистических методов, была разработана модель перемещения покупателей по торговому залу. Детали таких проектов часто остаются недоступными для ученых вроде меня. Так что нам приходится довольствоваться крупными фрагментами информации, которые просачиваются в отраслевые журналы.

### Математическое решение

Однако вернемся к нашему обзору: в 1960-е годы Джон Фарли и Уинстон Ринг (1966) решили объяснить перемещения потребителей в магазине при помощи своего рода математической модели, «модели притяжения», которая была популярна при расчете торговых площадей в 1960-х годах. Указав несколько простых переменных, таких как расположение некоторых важных отделов, точку входа, направление движения по или против часовой стрелки, они сумели объяснить около 70% вариаций

в потоках покупателей (что, на самом деле, превзошло суперсовременную, основанную на лазерной технологии, модель Wal-Mart). Важным аспектом, связывающим рассуждения Джона Фарли и Уинстона Ринга с более современными исследованиями, например Джеффри Ларсона, Эрика Брэдлоу и Питера Фейдера (2005), было предположение о том, что люди предпочитают выбирать как можно более короткие маршруты. Многие другие модели не учитывают того факта, что покупатели нередко отказываются от посещения отдела только потому, что он находится слишком далеко или они уже прошли мимо него. Оказывается, объяснительная сила модели возрастает, если этот аспект принимается во внимание.

### Как покупатели запоминают планировку магазина

Альтернативой непосредственному наблюдению за перемещением покупателей в торговом зале является попытка изучить их ментальную репрезентацию планировки магазина. Интересное исследование ментальных карт было проведено Дэвидом Маккеем и Ричардом Ольшански (1975). Они сравнили, насколько хорошо может быть объяснено поведение и предпочтения потребителей при помощи трех различных «карт», как то: 1) фактическая территориальная карта; 2) ментальная карта, созданная самим потребителем; 3) комбинация нескольких упрощенных территориальных представлений, таких как «Что находится ближе к отделу фруктов и овощей: прилавок с сыром или молочный отдел?» или «Какой магазин находится ближе: Tesco или ASDA?».

Все респонденты были главными «закупщиками» для своих домохозяйств. Исследование касалось только тех частей торгового зала, которые они обычно посещали во время шопинга. Результаты среди прочего показали, что, когда потребителей попросили нарисовать карты своих привычных маршрутов, они довольно точно воспроизводили реальность. При тестировании того, какой из трех видов «карт» позволяет наилучшим образом объяснить поведение и предпочтения покупателей, фактическая территориальная карта дала наихудшие результаты, нарисованная ментальная оказалась на втором месте, а упрощенные представления — на первом.

Такой результат говорит в пользу математической модели, описанной мной в предыдущем разделе, а также проливает свет на важность знания ментальных карт покупателей. Понимание того, как мысли о различных продуктовых линейках активируются в памяти потребителя, может дать планировщикам важную информацию о том, где в торговом зале должны быть расположены различные товары. Еще необходимо отметить такой факт: исследования часто показывают,

что целых 20% запланированных покупок остаются несовершенными. Одна из возможных причин такова: потребители вспоминают о необходимости приобрести тот или иной товар уже после того, как прошли мимо. Следовательно, расположение отделов в соответствии со структурой памяти покупателей влечет за собой двойную выгоду. Во-первых, оно помогает активировать мысли об определенном товаре, что, в свою очередь, увеличивает шансы потребителя увидеть весь ассортимент (например, размещение пасты для бутербродов в хлебном отделе, о чем я говорил в предыдущих главах), и, во-вторых, сокращает потери продаж вследствие забывчивости или лени покупателей.

### **Расположение в рядах или по ходу потока покупателей**

Другой тип исследований магазинной планировки, как было сказано в начале этой главы, опирается на теоретические источники иного характера. Ученые черпают идеи из области архитектуры и градостроительства, а также пытаются найти закономерности в том, как покупатели передвигаются в различных ситуациях. Одно из первых исследований, рассматривающих магазинную планировку с этой позиции, было проведено Робертом Соммером и Сьюзен Айткенс (1982). Они хотели расширить знания о том, как выглядят ментальные карты потребителей.

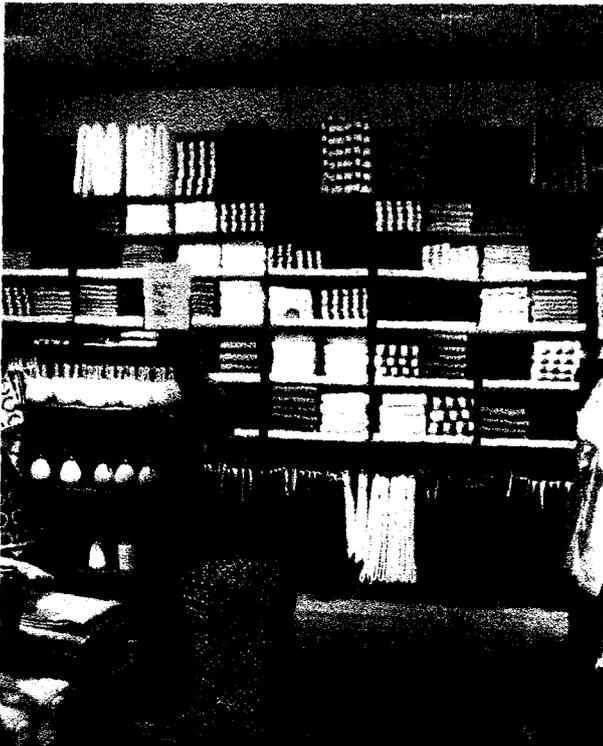
Ученые стояли на улице перед двумя продовольственными магазинами с планами торгового зала в руках. Для измерения знаний покупателей о том, где располагаются различные виды товаров, были использованы два отличных метода. В первом случае исследователи заранее выбрали ряд товаров и предлагали респондентам указать их расположение на плане магазина. Во втором — они просили отметить на плане расположение всех товаров, которые респонденты считали важными.

Исследование охватывало два магазина в штате Калифорния: крупный, входящий в национальную сеть, и местный мини-маркет. Хотя несколько больше респондентов назвало себя постоянными покупателями крупного магазина, посетители мини-маркета продемонстрировали лучшее знание внутренней планировки. В целом, однако, исследователи считают, что сходств в знании планировки было больше, чем различий.

По мнению ученых, наиболее примечателен тот факт, что товарные позиции, расположенные по ходу движения потока покупателей, т. е. по периметру торгового зала, запоминались гораздо лучше, чем те, что находились в рядах. В случае крупного магазина и второго метода измерений, девять из десяти правильных ответов касались товаров, расположенных по ходу покупательского потока. Только один из десяти верно локализованных товаров находился в другом месте торгового зала.



В магазине принятие решений в значительной степени зависит от внешних раздражителей. Следовательно, один и тот же товар по-разному влияет на покупателей в зависимости от способа его демонстрации. Визуальные раздражители способны активировать существующие потребности, которые в ином случае могут не всплыть в памяти. В примере, показанном на данных фотографиях, вертикальная выкладка позволила продать на 22% больше полотенец, чем диагональная.





Отдел овощей и фруктов по ряду причин является одним из наиболее интересных мест в продовольственном магазине. Зачастую он имеет высокий показатель валовой прибыли на квадратный метр торговой площади, а также коэффициент эластичности выкладки и фактически состоит из двух отделов: овощной предлагает ингредиенты для приготовления пищи, а фруктовый — закуски.





Мы не видим всего, на что смотрим. В этом эксперименте покупателям был показан товар, еще не выведенный на рынок (пастилки для горла — на фотографии слева). Он находился в поле зрения покупателей и был хорошо замечен. Однако ни один из посетителей, купивших сок с данного стеллажа, не смог узнать упаковку с пастилками через несколько секунд после того, как перестал смотреть на полку.



Специальные выкладки служат многим целям. В продовольственных магазинах они используются преимущественно как средство напоминания. В ситуациях, когда у покупателей нет определенного плана покупок, они могут подсказывать новые идеи. Большинство ритейлеров также видят в них способ формирования имиджа магазина.



Перекрестный мерчандайзинг является популярным способом акцентировать полезность товара или привлечь внимание потребителей к нечасто покупаемым дополняющим продуктам.



Ассортимент изучался с разных теоретических точек зрения годами. В главе 2 мною выдвинута идея, что большая его часть остается вне поля зрения покупателей. В главах с 3 по 6 рассмотрено, какие инструменты имеются в распоряжении ритейлера для повышения «заметности» товаров.



Сегодня все более популярным методом исследований в области восприятия ассортимента становится видеофиксация движений глаз покупателя. Однако эти исследования сталкиваются с проблемами на этапе анализа. Во многих случаях анализ неавтоматизирован, и ученым приходится заниматься подсчетом кадров вручную.



Атмосфера в магазине формируется конструктивными, фоновыми и социальными факторами.



Один из важных аспектов категорийного менеджмента состоит в том, что категории следует определять на основе других критериев, нежели традиционные продуктовые линейки.



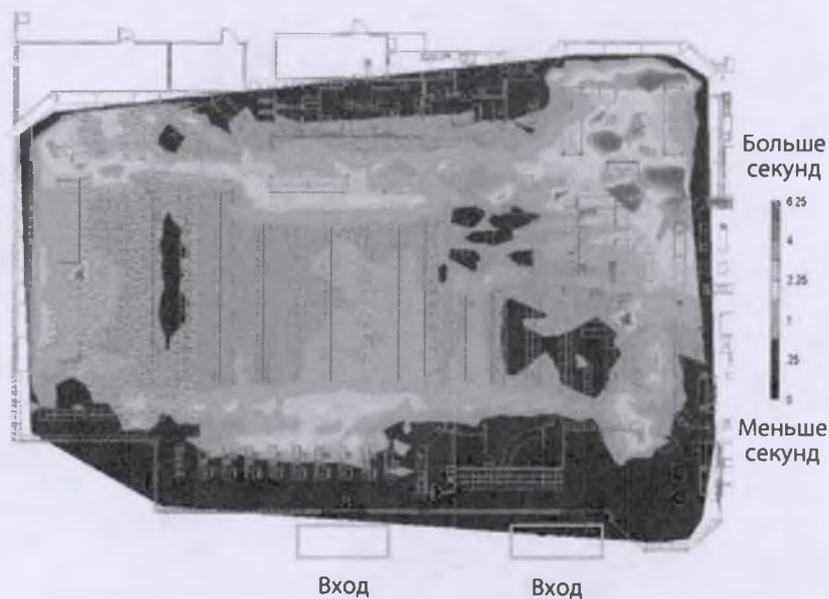
Один из методов исследований в области категорийного менеджмента основан на изучении того, что люди покупают во время посещения магазина. Этот так называемый анализ корзины часто выявляет связи между товарами, которые в ином случае остались бы незамеченными. Например, Tesco обнаружила, что те, кто приобретает подгузники, также берут больше пива. Эта взаимосвязь основана на том, что родители склонны увеличивать покупки обеих групп товаров.



Разные ситуации совершения покупок провоцируют разные эмоции. Так, шопинг в торговых центрах гораздо приятнее, чем в дисконтных магазинах.



Планировка магазина, цветовое оформление, освещение и вывески — четыре важные визуальные составляющие ритейл-среды. Шведский ритейлер IKEA — мастер в искусстве не только планировки, но и выкладки товаров.



Один из современных способов изучения покупательских потоков и, следовательно, эффективности планировки магазина основан на использовании так называемых тепловых карт. Последние создаются с помощью технологии радиочастотной идентификации (RFID). Передатчики RFID устанавливаются на тележках, а приемники — высоко на стенах по периметру магазина.



Музыка по-разному влияет на восприятие времени в зависимости от того, что делает человек: гуляет по торговому залу в поисках покупок или ждет в очереди у кассы.



Музыка является важной составляющей ритейл-среды. Адаптация используемой музыки под конкретную группу потребителей особенно важна в тех случаях, когда она оказывает более сильное влияние на целевую аудиторию и когда магазин в большей степени ориентирован на шопинг для развлечения.



Плотность покупательского потока может быть положительным или отрицательным фактором в зависимости от ситуации. Исследования показали, что использование в магазинах искусственных ароматов может повышать оценку качества товаров. Однако положительный эффект запаха исчезает, если в магазине слишком много людей.



Осведомленность покупателей о цене измерить не так просто, как кажется на первый взгляд. На восприятие цены влияет несколько разных факторов помимо самой фактической цены. Например, исследования показали, что воспринимаемое снижение цены во время распродаж часто переоценивается на целых 10%.



Одним из аспектов розничной торговли, подвергающихся пристальному изучению, является стимулирование продаж посредством специальных предложений. Знание категорий и торговых марок, где скидки обеспечивают наибольший рост продаж, имеет первостепенную важность как для ритейлеров, так и для производителей.

В мини-маркете и при использовании первого метода измерений, доля правильных ответов составила всего 25%; следовательно, делать какие-либо выводы здесь было затруднительно.

Говорит ли это о том, что люди лучше запоминают товары, находящиеся на пути покупательского потока? Или что при запоминании расположения товаров главную роль играют не сами товары, а их место? Чтобы ответить на эти вопросы, ученые сравнили два случая, когда конкретный товар был расположен по периметру торгового зала и в ряду. Выяснилось, что при выкладке в районе периметра, т. е. на пути покупательского потока, он был правильно локализован респондентами в 33 случаях, а при нахождении в рядах — только в 15.

### Другие исследования ментальных репрезентаций

В 1980-х годах многие исследования в области розничной торговли пытались объяснить поведение покупателей с помощью ментальных репрезентаций. Последние формируют относительно постоянные модели поведения, часто называемые сценариями. Сценарий — это своего рода план действий, имеющийся в голове у каждого. Благодаря ему в знакомой обстановке человеку не нужно прикладывать много усилий для решения той или иной задачи. Другими словами, сценарий является ментальной репрезентацией привычки.

Ученые Вон Парк, Исвар Айер и Даниэль Смит (1989) и Исвар Айер (1989) изучили, как такие сценарии влияют на поведение людей в магазине. Тесты были проведены в знакомых и незнакомых для респондентов магазинах, в условиях спешки и без нее, с учетом того, в какой степени они следовали мысленно составленному плану покупок. Результаты показали, что чем более четкий план покупок имелся в голове у испытуемых, тем меньше информации извне они абсорбировали, находясь в торговом зале. Например, в одном из своих исследований я также обнаружил, что чем яснее человек представлял себе цель посещения магазина, тем меньше товаров из представленного ассортимента он замечал (*Й. Нордфальт, 2005а*). Спешка часто оказывалась тем фактором, который активировал привычные сценарии.

### Резюме

Таким образом, результаты этих последних исследований приносят в общую картину некоторую неоднозначность. Сначала были доказаны преимущества ситуации, когда потребители хорошо помнят месторасположение товаров в торговом зале. В частности, это мешает им забыть или не вспомнить вовсе о том, что они собирались купить. Однако последующие исследования показали, что здесь есть и определенный риск. Когда покупатели слишком хорошо знают планировку магазина,

они избавлены от необходимости внимательно изучать, что находится на полках, а это ведет к уменьшению средней суммы чека.

Возможно, решение кроется в том, чтобы хорошо спланировать маршрут покупательского потока, расположив отделы в соответствии с надлежащей логикой, и вдобавок к этому разнообразить торцевые выкладки, а также презентации торговых марок в различных отделах, чтобы создать более стимулирующую среду, привлекающую внимание.

## **Измерение потока покупателей при помощи технических средств**

На сегодняшний день существует два основных технических способа сбора информации о перемещении покупателей в магазине. Во-первых, это компьютерная обработка данных, поступающих с видеокамер и лазерных устройств слежения; во-вторых, использование технологии радиочастотной идентификации через установку на тележки RFID-меток.

## **Изучение покупательского поведения при помощи видеокамер**

Одним из самых известных маркетологов, изучавших покупательские потоки, является Пако Андерхилл. В 1999 году он опубликовал свою знаменитую книгу «Почему мы покупаем, или Как заставить покупать» (*Why we buy*)<sup>1</sup>. П. Андерхилл использовал антропологический подход, изучая поведение покупателей так же, как другие исследователи изучают незнакомые культуры. На практике он опирался на видеозаписи перемещения людей в магазине. В связи с исследованиями П. Андерхилла чаще всего упоминаются такие результаты, как наличие «тормозного пути» на входе в торговый зал и внутри него, возникающий вследствие того, что каждый заходит в магазин и перемещается по нему с разной скоростью; паттерны распределения покупателей друг относительно друга в торговом зале; а также специфика принятия решений о покупке после того, как потребитель увидел или попробовал товар.

Выводы П. Андерхилла, безусловно, представляют собой интерес и могут служить источником целого ряда рекомендаций, применимых непосредственно на практике: например, крупные магазины способны увеличить среднюю сумму чека, используя большие по размеру тележки. Однако идеи П. Андерхилла почти не подвергались тщательной проверке. Разумеется, не всегда требуется проводить тестирование так, как это принято в академической практике, но все же было бы полезно знать, при каких условиях ритейлер может ожидать получения заявленных результатов.

<sup>1</sup> Андерхилл П. Почему мы покупаем, или Как заставить покупать. — М.: Попурри, 2003.

### Академические исследования с использованием камер наблюдения

Наряду с множеством практикующих маркетологов, исследования которых так и не были опубликованы, британский ученый Эндрю Ньюман и его коллеги (*Э. Ньюман и др., 2002, 2003*) предприняли попытки разработать компьютерный метод анализа данных, собираемых посредством видеозаписи. Чтобы применение последней действительно было эффективнее непосредственного наблюдения, требуется каким-то образом упростить или облегчить анализ. Например, П. Андерхилл использовал функцию ускоренного воспроизведения.

Несмотря на многообещающие попытки, Э. Ньюману пока не удалось разработать полностью успешный метод. В целях экономии объема памяти он использует скорость съемки пять кадров в секунду. Однако основная проблема состоит в том, как научить камеры наблюдения распознавать разных покупателей. Ньюман опубликовал несколько статей с описанием попыток использования этого метода, и, как следует из его работ за 2002–2003 гг., компьютерный анализ показывал, что в магазин входило больше людей, чем выходило из него (!). Уровень соответствия с результатами непосредственных наблюдений составлял порядка 94%.

Джордж Джил и его коллеги (*Д. Джил и др., 2009*) осуществили анализ перемещений людей, снятых системой скрытого видеонаблюдения, в большом супермаркете. Ученых интересовало, как и в какой степени планировка магазина влияла на поведение покупателей. Для этого они проанализировали траекторию их движения, а также взаимодействие с товарами (перед какими из них они останавливались).

Изначально было выдвинуто три предположения о том, каким образом планировка способна влиять на поведение покупателей. Во-первых, расстояние от входа может частично определять характер перемещения и взаимодействия с товарами. Во-вторых, более заметные участки торгового зала сильнее притягивают потребителей и заставляют их уделять больше внимания находящимся здесь товарам. В-третьих, траектория движения покупателей в наибольшей степени зависит от размещения товаров.

В результате анализа Д. Джил и его коллеги обнаружили, что «пространственная доступность», т. е. комбинация визуальной доступности зоны и расстояния от входа, может объяснить 26% перемещений покупателей. В то же время анализ не выявил никакой корреляции между пространственной доступностью и тем, как потребители взаимодействовали с ассортиментом. Следовательно, из этого исследования можно сделать грубый вывод, что люди склонны использовать для перемещения более доступные зоны, но размещение там товаров, которые хочет продать ритейлер, не имеет смысла. Если продолжить эту цепочку рассуждений, можно сказать, что оптимальным вариантом

для размещения в доступных зонах будут лидеры продаж. В пользу этого вывода свидетельствует и исследование Х. Соренсена, о котором я расскажу чуть позже. Несмотря на то что Д. Джил и его коллеги (2009) использовали слишком небольшую выборку, чтобы получить надежные результаты, их метод выглядит многообещающим. Если выделить паттерны перемещения потребителей, используя данные с камер скрытого наблюдения, и сравнить их с планировкой магазина, можно получить ценные знания о возможностях управления покупательским потоком.

К настоящему моменту использование видеосъемки для оценки передвижения покупателей дало ряд интересных гипотез, хотя и ограниченное количество обобщаемых знаний. Коммерческие компании, такие как британская Footfall и шведская Cognimatics, предлагают на рынке свои решения, эффективность которых, правда, пока не подтверждена академическими исследованиями. Шведский ритейлер ICA сотрудничает с Cognimatics и тестирует ее технологии, чтобы оценить их преимущества. Например, Cognimatics предлагает такое интересное решение, как комбинация маленькой камеры и программного обеспечения для распознавания лиц. Камера может быть расположена на специальной выкладке, где она подсчитывает количество проходящих мимо покупателей, а также процент повернувшихся к ней лицом. Тем не менее в ходе тестирования, осуществленного мной вместе с IKEA, мы обнаружили несколько проблем. Одна касалась того, куда направить камеры. Дело в том, что для правильной работы оборудования все покупатели должны смотреть на него под одинаковым углом с одинакового расстояния. В жизни такое случается редко, поэтому данная технология, при всей своей перспективности, пока требует значительной доработки.

### **Радиоволны, регистрирующие перемещение тележек**

Еще одно техническое решение для измерения потока покупателей состоит в том, чтобы прикрепить под тележки небольшие RFID-метки, которые передают радиосигналы на приемник, установленный на потолке магазина. Эта технология уже дала некоторые интересные результаты. Одним из исследователей-предпринимателей, стоящим за ее разработкой, является Хёрб Соренсен. Его система под названием PathTracker была приобретена исследовательской компанией TNS. Недостаток данного метода состоит в том, что он определяет местоположение тележки, а не человека. Это означает, что в магазинах с большим потоком покупателей, где люди часто оставляют тележки в стороне, пока сами выбирают товары, точность измерений будет страдать.

Я нашел три опубликованных исследования, опирающихся на данные, полученные при помощи данной технологии. Это исследования Х. Соренсена (2003), Д. Ларсона, Э. Брэдли и П. Фейдера (2005)

и С. Уи, Э. Брэклоу и П. Фейдера (2009). Все они будут рассмотрены нами ниже.

Х. Соренсен (2003) провел анализ, основанный на наблюдениях за 200 000 покупателями в 150 разных магазинах. Возможно, такого рода измерения помогут нам разрушить некоторые глубоко укоренившиеся мифы. Например, Х. Соренсен утверждает, что, если вход находится справа, покупатели, как правило, предпочитают обходить торговый зал против часовой стрелки (это было обнаружено в 100 магазинах). Если же вход расположен слева, поток движется по часовой стрелке. Интересным открытием является то, что в первом случае средняя сумма покупок увеличивается на \$2. Это может объясняться так называемым пристеночным шопингом (Ф. Баттл, 1984). Поскольку большинство людей правши, когда они движутся по торговому залу, им гораздо проще брать товары с полок, находящихся справа.

Таким образом, Х. Соренсен поддерживает гипотезу о локациях, о которой мы говорили выше. Покупатели движутся по определенной схеме, и ритейлеры должны размещать товары в соответствии с ней. Этот подход можно противопоставить другому: когда ритейлер располагает отделы так, чтобы направить людей в «правильном» направлении. Х. Соренсен приводит доводы в пользу своей гипотезы, утверждая, что определенные модели покупательского поведения объясняются «географическими» факторами, независимо от того, какие товары расположены в данном месте.

Базовое предположение в рассуждениях Х. Соренсена, которое он называет «эффективным распределением», состоит в том, что, в среднем, в ходе посещения магазина человек обходит всего около 25% его площади. Из этого следует, что недостаточно просто включить товар в ассортимент; необходимо, чтобы он был расположен на пути движения его потенциальных покупателей. Таким образом, выражение «эффективное распределение» означает, что товар должен быть не просто доступен в магазине, но и размещен так, чтобы его видели.

Например, в своем экспериментальном магазине Х. Соренсен обнаружил, что, тогда как 100% покупателей проходят через кассовую зону, всего 49% из них посещают отдел фруктов и овощей, 43% — молочный отдел, 34% — хлебный, 20% — зону охлаждаемых витрин и 14% — отдел с бытовыми чистящими средствами. Следовательно, под «эффективным распределением» Х. Соренсен понимает адаптацию расположения товаров в соответствии с ограничениями, присущими маршрутам движения потребителей.

### **Анализ этапов, ведущих к совершению покупки**

Х. Соренсен разработал еще одну модель, которую он назвал «двойным превращением». Прежде всего, посетитель магазина должен увидеть

товар. Так он превращается в потенциального покупателя. Затем потенциальный покупатель должен захотеть приобрести этот товар. Так он превращается в реального покупателя. Таким образом, человек в магазине может находиться в одной из трех ролей:

- 1) посетитель, которому демонстрируется ассортимент;
- 2) потенциальный покупатель, который должен увидеть ассортимент и отдельные товары;
- 3) покупатель, который должен захотеть приобрести конкретный товар.

Используя разработанную им технологию на основе RFID-меток, Х. Соренсен может рассчитать значения этих двух параметров для разных частей ассортимента и затем управлять размещением товаров таким образом, чтобы наиболее чувствительные к «двойному превращению» были расположены в местах наивысшей интенсивности покупательского потока.

Третий момент, на котором Х. Соренсен акцентирует внимание, связан со временем, требуемым на приобретение различных товаров. Например, покупка пакета молока может быть очень быстрой, чего не скажешь о выборе консервированного супа. Х. Соренсен считает, что товары, на приобретение которых приходится тратить время, стоит располагать отдельно от тех продуктов, которые покупаются быстро. Он рассчитал, в каком месте торгового зала потребители проводят больше всего времени, прежде чем взять что-нибудь с полки. Анализ показал, что максимально долго они простаивают у товаров, расположенных в ряду, в середине полочного стеллажа. Самые быстрые решения принимаются о покупке продуктов, расположенных с краю. Эти результаты не зависят от того, что именно там лежит, но применимы приблизительно к 15% всего ассортимента. Например, это означает, что консервированные супы следует размещать на полках в середине ряда, тогда как бутылки Соса-Сола — в начале и конце.

Итак, выводы Х. Соренсена таковы:

- Основной поток покупателей в рядах движется из зала в направлении кассовой зоны, и чем ближе к кассовой зоне, тем выше скорость движения.
- Покупатели, идущие в рядах с тележкой, берут вдвое больше товаров с полок по правую руку, чем с полок по левую.
- Покупатели тратят больше времени на выбор товаров, расположенных на полках в середине ряда, чем по его краям.
- Поток покупателей по краям ряда интенсивнее, чем в его центре.

Значение этих выводов очевидно. Для производителей наиболее выгодным является размещение вдоль стены по ходу основного потока

покупателей. Если товар находится в ряду, предпочтительным является расположение с левой стороны (т. е. по правую руку от посетителей), поскольку люди обычно движутся по ряду из торгового зала в направлении касс. Если такой подход действительно позволяет удвоить количество покупателей, обращающих внимание на продукт (первое превращение), это поистине фантастическая возможность.

### Сегментация покупательских потоков

Для проверки своего метода Х. Соренсен обратился за помощью к нескольким известным ученым. Таким образом, Д. Ларсон, Э. Брэдли и П. Фейдер (2005) получили доступ к его экспериментальному магазину, чтобы посмотреть, можно ли каким-то образом сегментировать посещения торговой точки, поскольку обычный анализ типич-

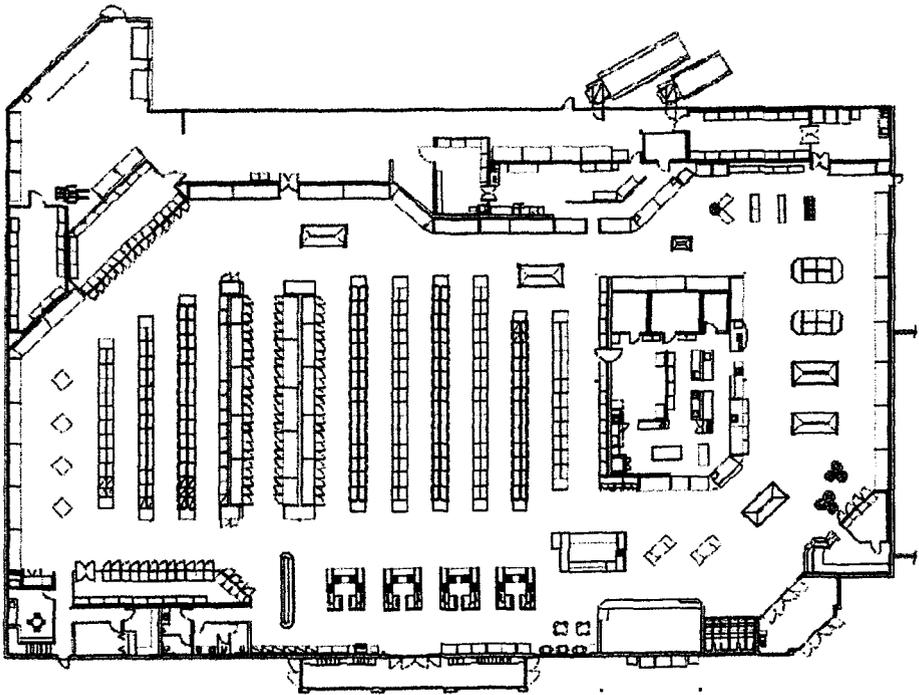


Рисунок 8.2. Планировка экспериментального магазина, использованного в исследовании Ларсона, Брэдли и Фейдера (Larson, Bradlow and Fader, 2005) и частично в исследовании Соренсена (Sorensen, 2003). Вход находится в правом нижнем углу. Сразу после входа расположена пекарня и магазин цветов. Вдоль правой короткой стены находится отдел фруктов и овощей. Напротив него — гастрономические товары и выпечка. Если затем повернуть налево, по левую руку от нас будут находиться ряды полок, по правую — прилавки со свежей продукцией, такой как вино, рыба и морепродукты, мясо и сыр. На полках в рядах расположены бакалейные товары, предметы гигиены, замороженные продукты и напитки

ного визита может вести к потере важной информации. Экспериментальный магазин Х. Соренсена представлял собой среднего размера продовольственный магазин в западной части США. Вход в него был расположен справа, во входной зоне размещалось несколько торговых точек, сразу после которых шел отдел фруктов и овощей, вдоль короткой стены по правую руку. После отдела фруктов и овощей покупатели поворачивали налево и попадали в широкий проход, отделяющий центральные ряды от прилавков, идущих вдоль длинной стены.

Данные, на которые опирались исследователи, охватывали более чем 27 000 посещений магазина. Информация о местонахождении тележки передавалась на приемник каждые пять секунд. Однако объем информации оказался слишком большим для того, чтобы компьютеры могли проанализировать его весь одновременно. В итоге пришлось проводить анализ частями, по 9000 за раз. Еще одна проблема, с которой столкнулись исследователи, была связана с очень разной продолжительностью визитов. Самые короткие занимали всего несколько минут, тогда как самые длительные могли продолжаться два часа. Чтобы решить эту проблему, ученые использовали два метода. Во-первых, они разделили время каждого посещения магазина на сто долей и определяли местонахождение каждой тележки в каждую сотую долю этого времени. Во-вторых, они отдельно сравнили короткие, средние и длительные визиты. Еще одно упрощение, к которому они были вынуждены прибегнуть, состояло в разделении магазина на шесть зон, таких как: главный проход (прямоугольный маршрут), ряды, отдел фруктов и овощей, входная зона, кассовая зона и периметр (небольшие отделы в карманах вдоль внешнего края главного прохода). Таким образом, удалось рассчитать, какую часть времени (в процентах от общей продолжительности визита) покупатели проводили в разных частях торгового зала. Описание нескольких типов посещения магазина, которое я привожу ниже, основано на результатах именно этого анализа.

Анализ всех 27 000 визитов показал, что в 65% случаев покупатели шли по главному проходу или по периметру, в 70% случаев заходили в центральную зону (ряды), почти в 30% случаев — в отдел овощей и фруктов, в 10% случаев — в магазин во входной зоне, и почти в 30% случаев — в отделы, распложенные по периметру. Кассовую зону посещал каждый.

### Покупатели не ходят по рядам

Прежде чем перейти к рассмотрению того, какую ценную информацию можно извлечь из разделения посещений магазина по продолжительности, я хотел бы упомянуть несколько важных результатов проведенного исследования. Один из них состоит в том, что покупатели не ходят по рядам в поиске товаров. В большинстве случаев они посещают лишь

ограниченное их число, а в 84% случаев охватывают менее половины всей площади магазина. В тех случаях, когда посетители все же заходят в ряд, они тратят на это совсем немного времени: просто берут конкретный товар и не проходят весь ряд вдоль. Таким образом, исследователи пришли к тому же выводу, что и Х. Соренсен: поток покупателей по краям ряда интенсивнее, чем в его центре.

### **Короткие визиты (меньше 10 минут)**

Проанализировав потоки покупателей, исследователи выделили два основных маршрута коротких посещений. Наиболее распространенным был вариант, когда человек следовал направлению основного покупательского потока, посещал отдел фруктов и овощей, быстро проходил по центральным рядам и направлялся к кассам. Менее распространенный вариант выглядел так: покупатель сразу направлялся к основным товарам, затем к охлаждаемым прилавкам и наконец к кассам.

### **Визиты средней продолжительности (11—17 минут)**

Посещения средней продолжительности проходили по одной из четырех схем. Все они начинались с входной зоны и следовали против часовой стрелки. Первым водоразделом был отдел фруктов и овощей, в который покупатели либо заходили, либо нет. Два типичных маршрута включали его посещение, тогда как два других оставляли этот отдел в стороне и вели непосредственно в главный проход. Другим важным отличием было то, какая часть площади торгового зала охватывалась посетителями. В первых двух случаях, помимо отдела фруктов и овощей, покупатели посещали еще несколько. В двух других они проводили больше времени в отделе основных товаров и в ряду с охлаждаемыми прилавками.

В предыдущих главах мы уже говорили об особой роли фруктово-овощного отдела. Теперь у нас есть еще один аргумент в пользу этого утверждения, а именно тот факт, что визиты в магазин, включающие посещение отдела фруктов и овощей, в среднем длятся дольше по времени. Вряд ли причина состоит в том, что, побывав там, покупатели автоматически хотят остаться подольше. Скорее всего, поход в магазин с целью более обстоятельного шопинга включает в себя покупку фруктов и овощей и в целом занимает больше времени. Какой бы ни была истинная причина, это говорит о том, что ритейлер должен уделить особое внимание месту, где люди покупают фрукты и овощи.

### **Длительные визиты (18 минут — 2 часа)**

Третья группа, длительные посещения, включала восемь вариантов. В шести из них покупатели следовали направлению потока, в двух — не заходили в отдел фруктов и овощей. Основные различия между

вариантами состояли в количестве времени, проведенном во фруктово-овощном отделе и в главном проходе. В двух группах, на которые приходилось чуть больше 10% всех продолжительных визитов, покупатели проводили много времени перед торцевыми стеллажами. Таким образом, это исследование, помимо прочего, указывает на важность представленных там выкладок для привлечения внимания посетителей, идущих по главному проходу.

Еще одним паттерном, выявленным в двух группах, на которые приходилось около 11% всех продолжительных визитов, было возвращение покупателей к рядам, которые они уже прошли. Четыре остальных варианта включали движение по большей части в одном направлении. Это важный момент, поскольку он означает, что люди обычно видят только то, что расположено на одной стороне ряда. Согласно действующему в ритейле эмпирическому правилу, хотя до сих пор и не подтвержденному академически, товары импульсного спроса следует размещать на торцах, чтобы они были заметны для посетителей, идущих мимо по главному проходу. Что может быть важным и с точки зрения того открытия, о котором я говорил выше в этой главе: если человек вспоминает о товаре после того, как прошел мимо него, то, скорее всего, ему не захочется возвращаться и запланированная покупка не состоится.

Таким образом, представленные здесь краткие выводы подтверждают предположение Х. Соренсена: присутствие товара в ассортименте вовсе не означает, что ему будет предоставлен разумный шанс показать себя. Будем надеяться, что такого рода сведения будут и дальше публиковаться в открытом доступе, как это происходило до сих пор.

Последней из опубликованных академических работ с использованием данных PathTracker является статья С. Уи, Э. Брэдлоу и П. Фейдера (2009). В ней ученые пытаются объяснить открытия, сделанные при помощи данной технологии, на основе имеющихся знаний о покупательском поведении. Они сосредоточились, в основном, на двух из них: на том, что, согласно анализу двигательных паттернов, люди перемещаются быстрее в конце посещения магазина, а также на том, что присутствие других покупателей побуждает их подойти, но не провоцирует покупки.

Анализируя все, что мы узнали благодаря PathTracker к настоящему моменту, я считаю, что эта технология весьма перспективна, но исследования с ее применением пока еще несовершенны. Разрыв между данными, которые она предоставляет, и имеющимися у нас знаниями о покупательском поведении все еще слишком велик. Необходимы дополнительные исследования, прежде чем мы сумеем интерпретировать двигательные паттерны полезным для нас образом.

## Управление потоками покупателей

Крупный оператор розничной торговли IKEA известен своим умением мастерски управлять покупательским потоком. Немецкие исследователи Корделия Шпис, Фридрих Хессе и Керстин Леш (1997) провели квази-эксперимент, чтобы протестировать управляемый покупательский поток на основе теории Роберта Донована и Джона Росситера, рассмотренной нами в *главе 7*.

К теоретическому фундаменту ученые добавили измерения эмоций покупателей до, во время и после посещения магазина. В своем исследовании они использовали два магазина IKEA, один из которых (магазин А) был отремонтирован за год до этого, имел более продуманную планировку (с хорошо организованными рядами с разным цветовым оформлением, более четкими вывесками, информационными стойками, более светлыми стенами и т. д.) и иной уровень информационного стресса (больше двухтоварных выкладок, бóльший акцент на новых товарах), нежели второй (магазин В). Ассортимент и цены в обеих торговых точках были идентичными. Другими словами, магазин А имел более продуманную и дорого выглядящую планировку, тогда как магазин В — обычную, с полками по всему торговому залу, никак не облегчающую восприятие ассортимента покупателями.

Ученые отдельно изучили, как покупатели обоих магазинов воспринимали выставочный отдел, а также отдел самообслуживания с обычными полками. Помимо этого, они сравнили торговые точки на предмет того, какое количество посетителей побывало в кафе.

Во всех случаях лучшие результаты были получены в магазине А. Положительный эффект здесь наблюдался, в первую очередь, среди покупателей, пришедших без каких-либо конкретных целей, хотя те, кто приехал, чтобы приобрести что-то конкретное, также демонстрировали более высокий уровень положительных эмоций.

### Эмоции

Изучение эмоций показало, что между первыми двумя точками измерений (на входе и непосредственно в торговом зале) настроение посетителей улучшалось в магазине А и снижалось в магазине В. При этом уровень позитивных переживаний снизился в обоих случаях на выходе из магазина. (В Приложении F вы можете более подробно прочитать об эмоциях как о важном факторе, стимулирующем любопытство потребителей.)

Таблица 8.2. Эмоции покупателей в двух магазинах IKEA, измеренные по шкале «удовольствие — активация — доминирование» (модель М-Р). В новом магазине уровень положительных эмоций возрастал между двумя первыми точками измерений, тогда как в старом, наоборот, снижался. Статистический анализ также показал, что планировка оказывала значительное влияние на чувства, испытываемые посетителями, на всех этапах измерений в обоих магазинах

Эмоции	Магазин А	Магазин В
На входе	35,79	33,34
В торговом зале	46,17	21,08
На выходе	41,66	16,08

Таблица 8.3. Влияние настроения на покупательское поведение в двух разных магазинах

	Магазин А		Магазин В	
	Улучшение настроения	Ухудшение настроения	Улучшение настроения	Ухудшение настроения
Средняя сумма покупок	131,04	108,33	96,13	106,79
Средняя сумма незапланированных покупок	38,73	22,92	18,35	16,85
Причины незапланированных покупок				
Потребность	9,15	15,75	10,35	10,25
Понравился товар	26,6	24,25	3,74	3,94
Выгодное предложение	2,96	2,92	4,26	2,66
Среднее время, проведенное в магазине	1:59	1:13	1:16	1:18

### Потраченное время и деньги

Как видно из таблицы 8.3, средняя сумма покупок была выше в магазине А. Однако такой результат не стоит списывать исключительно на действие факторов ритейл-среды, по крайней мере на осознанном уровне. Регрессионный анализ показал, что ни (осознанное) восприятие составляющих атмосферы торгового зала, ни изменение настроения не могут объяснить вариаций в покупках. С другой стороны, динамика уровня эмоций оказывает влияние на объем незапланированных трат. В целом различия в переживаемых чувствах, кажется, лучше объясняют вариации в уровне удовлетворенности потребителей и в их поведе-

нии, чем непосредственно составляющие обстановки торгового зала. Это подтверждает идею Р. Донована и Д. Росситера о том, что настроение является опосредующей переменной и что факторы окружающей среды оказывают косвенное влияние на действия людей через их настроение.

Авторы были осторожны со статистическими выводами; в частности, они проверили, сохранят ли силу результаты регрессии, если отбросить крайние значения. Иногда незапланированными покупками становятся дорогие товары, что может сильно влиять на итоговые показатели. Например, приведенные выше результаты включают импульсную покупку одним человеком мебели на сумму 246 немецких марок. Как оказалось, однако, результаты остались неизменными даже после исключения всех крайних значений.

При ближайшем рассмотрении коэффициентов детерминации мы также видим, что изменение настроения объясняет 44% вариаций в количестве времени, проведенного в выставочном отделе с разнообразными выкладками ассортимента, и всего 11% вариаций в продолжительности визитов в отделы самообслуживания. Это указывает на то, что хорошо продуманная обстановка торгового зала оказывает более сильное влияние на потребителей, которые приходят в магазин без конкретной цели, чтобы посмотреть ассортимент и подобрать подходящий товар, чем на тех, кто хочет приобрести что-то конкретное или имеет относительно четкий план покупок.

### **Как побудить людей совершать покупки с большей площади торгового зала**

Побудить людей совершать покупки с большей площади торгового зала можно несколькими разными способами. Один из них активно используется IKEA и состоит в том, чтобы заставить посетителей обойти весь магазин. Однако это решение кажется не подходящим для большинства ритейлеров, не желающих к чему-то принуждать своих клиентов.

Например, Ф. Баттл (1984) предлагает начать с изучения покупательских паттернов. Анализ потребительских корзин должен показать, что входит в большинство из них. Более простой, но менее точный способ берет за отправную точку частоту приобретения разных товаров. Безусловно, должна существовать определенная взаимосвязь между частотой покупок товара и количеством потребительских корзин, в которые он попадает. Первый подход, берущий за отправную точку число потребителей, приобретающих данный товар, называется подходом на основе пенетрации. Второй, где за основу принимается частота покупок, называется подходом на основе частоты покупок. Исследования показали, что в большинстве случаев первый подход дает более точные

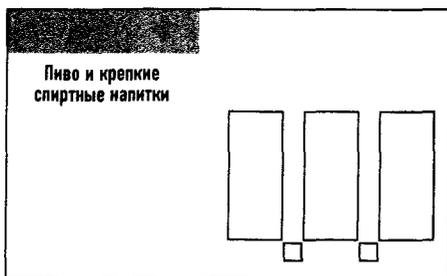


Рисунок 8.3. Планировка магазина до реконструкции



Рисунок 8.4. Планировка магазина после реконструкции, обеспечившая увеличение продаж на 6%

результаты, чем второй (см. главу 6). Однако его недостатком является то, что он требует более продвинутых данных.

Следующим шагом нужно взять два товара с высокой степенью пенетрации (или с высокой частотой покупок) и разместить один из них прямо на пути потока покупателей, а другой — в как можно более удаленной точке торгового зала или отдела. Например, такая стратегия была использована при реконструкции одного американского магазина на спиртных напитках. Измерив покупательский поток, владелец обнаружил, что значительная часть его клиентов не видела почти 90% ассортимента.

В своей статье Ф. Баттл (1984) сообщает еще о двух исследованиях на ту же тему. Одно из них, проведенное в другом магазине спиртных напитков показало, что вино является лидером среди товаров импульсного спроса, и, когда магазин использовал принудительную демонстрацию, выставив его на пути потока покупателей, продажи выросли на 93% за три месяца. Второе, объектом которого стал еще один магазин, показало, что 80% всех продаж генерируется примерно 35% торговой площади. Следовательно, был сделан вывод о том, насколько важно «заставить» покупателей обходить весь торговый зал.

### Продажа товаров с низкой частотой покупок

Барбара Кан и Ли Макалистер (1997) рассказывают об исследовании, в котором один продовольственный магазин в Аризоне обнаружил, что всего 18% его покупателей проходят через отделы, где продаются подарочные сертификаты. Владелец хотел увеличить заметность этого товара для посетителей, поскольку тот приносил хорошую прибыль. Экспериментируя с планировкой магазина, ритейлер сумел увеличить его продажи на 40%. Этого удалось добиться благодаря размещению подарочных сертификатов между двумя отделами с интенсивным потоком покупателей: цветов и арахисового масла.

## Адаптация планировки или управление покупательским потоком?

Итак, проведенные эмпирические исследования свидетельствуют об успешности подхода, основанного как на адаптации размещения товаров в соответствии с покупательским потоком, так и на целенаправленном управлении последним. На самом деле, я не вижу противоречия между ними и считаю, что необходимо одновременно использовать оба. Разумеется, ритейлеру следует постараться, чтобы посетители обошли весь торговый зал и увидели большую часть предлагаемого ассортимента. Если вы не верите в эффективность данного метода, не забывайте о том, что он несет с собой множество преимуществ с точки зрения влияния на потребителей. Активация памяти и вдохновение в отношении новых покупок в значительной степени зависят от того, что человек увидит. Если вы помните из *таблицы 8.1*, целых 83% всей информации поступает в мозг через зрение. Лучший способ напомнить кому-либо о покупке туалетной бумаги — заставить его пройти мимо ее выкладки. Главное правило — показать потребителю товар. В то же время этим не следует злоупотреблять. Хороший магазин помогает своим покупателям вспомнить и вдохновиться, но без чрезмерного принуждения и доминирования.

Здесь стоит упомянуть еще о нескольких аспектах, хотя они и обсуждаются более подробно в других частях книги. Во-первых, выкладка товара не всегда достаточно для того, чтобы покупатель его увидел. Вероятность того, что это произойдет, зависит от мыслей, активируемых в голове потребителя. Это рассуждение в определенной степени прослеживается в модели «двойного превращения» Х. Соренсена и касается конкретно ее первого этапа: когда посетитель становится потенциальным покупателем (чтобы это произошло, человек должен увидеть товар). Магазин, вкладывающий время и деньги в изучение покупательских потоков, может извлечь пользу из знания, куда смотрят люди. Например, в ходе своих экспериментов (которые пока не были опубликованы) я обнаружил, что «превращающая способность» торцевой выкладки может почти удвоиться при ее правильной организации. Отслеживание того, куда смотрят покупатели, проходящие мимо отдела, также может дать весьма интересную информацию.

Во-вторых, мы очень мало знаем о влиянии таких факторов, как более просторный или более загруженный посетителями отдел, более высокие или более низкие полки, интенсивность товарной выкладки и т. д. Я не сумел найти статей о такого рода исследованиях, хотя, насколько мне известно, они проводились компаниями для внутреннего использования. Единственная найденная мной академическая работа, в которой планировка обсуждалась в интересном ключе, написана

Дэвидом Андрусом (1986). В своей статье Д. Андрус сообщает, что более красивая по мнению посетителей мебель повышает уровень их удовлетворенности от визита к стоматологу. Однако ритейлерам в этом вопросе пока приходится опираться только на свой здравый смысл.

В-третьих, мы мало знаем о том, какой должна быть комплексная организация визуальной среды. Видимый «беспорядок», кажется, в некоторых случаях стимулирует импульсивное покупательское поведение (второе превращение по Х. Соренсену из потенциального в реального покупателя), тогда как упорядоченность облегчает восприятие составляющих ритейл-среды, коммуникативных посланий ритейлера и ассортимента (первое превращение из посетителя в потенциального покупателя). Некоторые исследования затрагивают проблему комплексности, когда составляющие атмосферы торгового зала измеряются и анализируются как единое целое (например, как в исследовании *К. Шпис и др., 1997*). Однако во многих других работах, где используются различные формы сценариев, информационного стресса и планировки, осуществляется манипулирование только одним или двумя аспектами. Кроме того, поскольку результаты при этом измеряются в целом, трудно понять, насколько важны отдельные компоненты.

Что касается конструкции и расположения полок, возможно, имеет смысл подходить к этому как к задаче оптимизации, а не максимизации. Например, если взять ширину прохода между стеллажами, то для того чтобы посетители чувствовали себя более довольными и покупали, требуется достаточно пространства. При этом оптимальная ширина будет меняться в зависимости от ассортимента, уровня цен и т. д. Да, между стеллажами должно быть достаточно места, однако, чтобы быть привлекательным для покупателей, магазину также нужно эффективно использовать свои торговые площади. Кроме того, чересчур широкие проходы могут чрезмерно снижать интенсивность товарной выкладки, а низкая интенсивность выкладки посылает покупателям слишком слабые сигналы. Конечно, на практике гораздо чаще встречаются торговые залы, переполненные товарами и людьми, чем магазины с низкой интенсивностью выкладки, но и последнее не такая уж редкость.

## Витрины

Я сознательно ограничил этот обзор исследованиями, затрагивающими только то, что происходит внутри магазина. Тем не менее существует несколько экспериментов, посвященных витринам и фасад-

ным вывескам, которые вполне вписываются в нашу дискуссию о ритейл-среде и конструктивных факторах, а значит, стоят упоминания.

Первый из них был проведен тремя американцами Санкарсом Сенном, Лорэн Блок и Сучаритой Чандран (2002). Они опросили 129 своих студентов об их покупательском поведении при выборе одежды и восприятии витрин близлежащих бутиков. Полученные результаты дают определенный ключ к пониманию того, как происходит двойное превращение из посетителя в потенциального, а затем и реального покупателя (модель Х. Соренсена). Ученые установили, что респонденты, которым понравился выставленный в витрине товар, формировали более положительный образ магазина и чаще заходили в него. Но чем более положительным был этот образ, тем реже они что-либо покупали. Таким образом, интересная витрина порой может только побудить людей зайти внутрь и посмотреть ассортимент, но не совершить покупки. Причем из этого не следует делать вывод, что менее интересная витрина увеличит конверсию посетителей в покупателей. Скорее, открытие состоит в том, что конверсия возрастет, если правильно организованная витрина станет привлекать в магазин и менее заинтересованных потребителей.

Санкар Сен и его коллеги обнаружили, что чем в большей степени выставленный на витрине товар соответствовал имиджу магазина, тем выше были шансы, что посетители совершат покупку. В то же время объявления о промоакциях и привлекательный товар на витрине побуждали большее количество людей зайти внутрь, но практически не влияли на продажи. Таким образом, ученые узнали, как не только привлечь посетителей в магазин, но и увеличить среди них долю покупателей.

В своем исследовании они не нашли положительной взаимосвязи между размещением объявлений о спецпредложениях на витрине и повышением продаж. Не имея данных, чтобы доказать обратное, я тем не менее ставлю это открытие под вопрос. По крайней мере, я не исключаю того, что данный маркетинговый ход может быть весьма эффективным. Возможно, такие результаты объясняются тем, что исследование не было полевым экспериментом. На сегодняшний день изучению магазинных витрин уделяется неоправданно мало внимания. Например, я бы не удивился, если бы в отношении торговых центров и торговых улиц работали теории, созданные для оптимизации полочного пространства. Другими словами, принципы заметности, количества фейсингов и т.п., используемые при разработке планограмм, могут оказаться в той же степени применимы к организации витрин. Это бы объяснило, например, успешность стратегии fashion-ритейлера H&M, который часто располагает свои магазины недалеко друг друга, что, однако, не производит эффекта каннибализации, а наоборот, помогает

каждой точке генерировать больше продаж. Таким образом, я считаю, что теории организации витрин было бы полезно заимствовать больше идей из области визуального восприятия.

Трое ученых из немецкого Франкфурта провели второе и последнее исследование, касающееся магазинных витрин. Бритта Корнелиус, Мартин Наттер и Корин Фауре (2010) изучили эффект четырех различных витрин, одна из которых включала традиционный меню-борд, обычно выставляемый перед входом в рестораны; вторая — вывешенный на стену флаг; третья — «стойку» или колонну с представленной на ней информацией; и, наконец, четвертая — стоящий флаг с закругленной вершиной. Б. Корнелиус и ее коллеги предположили, что действие таких витрин во многом сродни действию рекламы, а следовательно, они оказывают побочное влияние на имидж магазина. Ученые также предположили, что более инновационные витрины будут оцениваться выше, а степень знакомства с магазином повлияет на статистические зависимости следующим образом: покупатели, лучше знающие данный магазин, будут менее подвержены влиянию его витрины.

Как сообщают ученые, результаты анализа в основном соответствовали ожиданиям. Их исследование было весьма амбициозным, так как, насколько я понимаю, охватывало фактически всех ритейлеров в центральной части одного крупного немецкого города, а сбор данных осуществлялся среди обычных покупателей. Тем не менее, поскольку в каждом магазине тестировался только один вид витрины, у нас нет возможности узнать, действительно ли причинно-следственные связи действовали так, как утверждают Б. Корнелиус и ее коллеги. Например, мы не знаем, чем объясняется положительная корреляция между инновационным магазином и инновационной витриной: тем, что ритейлер новаторски подходит ко всему, что делает, или же тем, что инновационная витрина способствует созданию имиджа более инновационного магазина.

В следующей части этой главы мы перейдем к обсуждению дизайна и оформления торговой точки на комплексном уровне.

## Язык цвета

Одной из главных характеристик ритейл-среды является цвет; отчасти это объясняется тем, что больше всего информации об окружающем мире мы получаем благодаря зрению, отчасти тем, что цвет является одним из самых простых и информационно-насыщенных визуальных стимулов. Он оказывает на нас воздействие не только на сознательном уровне, когда мы, опираясь на предпочитаемые нами цвета, формиру-

ем оценку чего-либо. Как показывают многочисленные исследования, разные цвета по-разному влияют на наши биологические функции, такие как пульс, характер движений и автоматическое восприятие. Кроме того, разные цвета вызывают разные подсознательные ассоциации. Другими словами, цвет влияет на наше восприятие мира, даже если мы этого не осознаем. А исследования в данной области неизменно приводят нас к мысли, что цвет — это язык.

Несмотря на это, я нашел не так много маркетинговых исследований, которые бы каким-то образом касались этой темы. Возможно, они существуют, но скрыты под завесой коммерческой тайны. Или, может быть, причина в том, что многие принципы цветового восприятия кажутся настолько очевидными, что ритейлеры не считают нужным подвергать их проверке. Таким образом, я начну свой обзор с описания ряда фундаментальных исследований в области влияния цвета, после чего представлю вашему вниманию несколько экспериментов, непосредственно касающихся ритейл-среды.

## Фундаментальные исследования влияния цвета

Цвет оказывает сильное воздействие на нас, хотя мы редко об этом задумываемся. На эту тему проведено большое количество медицинских исследований, в том числе с использованием соответствующего оборудования. Как правило, влияние цвета измеряется на основе таких параметров, как пульс, потоотделение, активность мозга и т. д. Так, исследователь Роберт Джерард в 1950 году доказал, что красный цвет повышает кровяное давление, пульс, вызывает более продолжительную потливость рук и учащенное моргание, чем, например, синий. Кроме того, активность мозга возрастает под воздействием красного, синего и белого цвета (*Р. Джерард, 1957*).

В 1960 году было установлено, что, когда людям демонстрировались слайды с доминирующим красным цветом, у них наблюдался более высокий уровень стресса и потоотделения, чем когда доминирующим цветом был синий. Также было обнаружено, что, когда испытуемые подвергались воздействию стимулов красного цвета, электрическая активность их головного мозга была выше, чем при использовании других цветов. Вывод этих ранних исследований состоит в том, что наша реакция на цвет, по крайней мере частично, является врожденной.

Еще один веский аргумент в пользу этого утверждения дает нам исследование Герды Сметс (*Г. Сметс, 1969*), которая обнаружила, что осознание стимулов красного цвета происходит быстрее, чем синего. Здесь мне придется сделать небольшое отступление, чтобы провести некоторые параллели. Например, было установлено, что люди

быстрее обнаруживают агрессивное лицо среди счастливых лиц, чем счастливое лицо среди агрессивных. Если агрессивное лицо распознается примерно за 300 миллисекунд (0,3 секунды), то счастливое — за 600 миллисекунд. Считается, что когнитивные процессы, происходящие со скоростью быстрее 300 миллисекунд, не подвергаются сознательному контролю. Проще говоря, моя мысль состоит в том, что, согласно имеющимся данным, угрожающие стимулы автоматически получают доступ к подсознанию и, возможно, красный цвет обладает тем же свойством. Еще одну параллель можно провести с когнитивным феноменом, который экономисты называют «негативной предвзятостью». Его суть в том, что люди обращают больше внимания на негативную информацию, чем на позитивную. В любом случае красный цвет, вероятно, действует как предупреждающий сигнал, в результате чего мы воспринимаем красные объекты быстрее и лучше, чем объекты других цветов, хотим мы того или нет.

Более продвинутые исследования влияния цвета показали, что люди склонны вести себя более открыто и свободнее двигаться у больших красных вывесок, тогда как рядом с синими их поведение становилось более сдержанным и закрытым. Также было установлено, что под воздействием стимулов красного цвета движения людей ускоряются. Кроме того, красный цвет снижает нашу способность оценивать размер, длину, высоту, вес и фактуру.

Джозеф Беллицци даже сообщает об эксперименте с пациентами, страдающими агрессивным поведением: пока они находились в помещении с доминирующим красным цветом их симптомы усугублялись, тогда как комната, в оформлении которой преобладал синий цвет, напротив, оказывала на них успокаивающее действие. Еще одно исследование в этом духе было проведено Джоном Оттом (1973) на 500 норках. Ученый использовал светофильтры, придавая дневному свету розовый или синий оттенок, и изучал реакцию животных. Результаты четко показали, что под воздействием розового света норки начинали вести себя более агрессивно, даже по отношению друг к другу. В синем свете они, наоборот, успокаивались, и через 30 дней их можно было брать в руки без защитных перчаток. Другое интересное наблюдение касалось отношений между самими норками. При использовании синего света все самки оказались беременными по истечении 30 дней. Соответствующий показатель для норок, живших под красным светом, составил 87%.

## Маркетинг и цвет

Первый маркетинговый эксперимент, призванный изучить влияние цветового оформления, был проведен Джозефом Беллицци, Айн Кроули

и Рональдом Хасти в 1983 году. Они придумали очень необычную схему эксперимента, чтобы проверить, как респонденты реагировали на разные цвета и как цвета влияли на их восприятие ассортимента. Чтобы исключить «загрязнение» результатов, все испытуемые были одеты в одежду нейтрального тона, женщины имели нейтральный макияж и т. д.

Ученые создали светло-серое помещение, одна из стен которого окрашивалась в какой-то из пяти цветов. Использовался весь спектр: от теплых тонов (длинные волны), таких как красный и желтый, до холодных (короткие волны), таких как зеленый и синий. Они также проверили влияние белого цвета, так как он часто используется в магазинах. Экспериментальный цвет отображался на самой дальней стене комнаты. После того как респонденты входили в комнату, им показывались слайды. На одном из них был изображен фасад магазина. На пяти других — торговый зал и мебель для жилых помещений. Слайды демонстрировались на большом экране, где в качестве фона была использован тот же цвет, что и на экспериментальной стене.

Еще одной особенностью эксперимента было то, что респонденты приносили с собой в помещение складной пластиковый стул, и ученые измеряли, насколько близко и под каким углом по отношению к цветной стене они предпочитали садиться. Всего в эксперименте участвовали 125 человек.

После того как испытуемые выбирали место и садились, приходил исследователь, давал им дальнейшие указания и показывал слайды. Экран, на котором демонстрировались слайды, был зеркальным, что позволяло ученым делать фотографии сквозь него и определять, сидят ли участники таким образом, чтобы видеть в том числе и экспериментальную цветную стену. После просмотра слайдов респонденты заполняли анкеты с вопросами об ассортименте.

### **Поведение покупателей зависит от цвета**

Результаты показали, что респонденты предпочитали располагаться на разном расстоянии от экспериментальной стены в зависимости от ее цвета. Например, они садились ближе всего к желтой стене и дальше всего от белой. Объединив теплые (желтый и красный) и холодные тона (синий и зеленый) и сравнив эти две группы, ученые увидели, что испытуемые садились ближе всего к теплым тонам (статистическая значимость  $p < 0,02$ ). Стоит отметить, что выбор расстояния до стены никак не зависел от осознанных предпочтений респондентов в отношении различных цветов. Следовательно, их реакция имела место на подсознательном уровне. Никаких различий между группами относительно того, под каким углом участники ставили свои стулья, обнаружено не было. Я не вижу в этом ничего странного,

поскольку экран, на который они должны были смотреть, находился на противоположной стене, и здесь, помимо цвета, действовали другие факторы.

### Отношение покупателей также зависит от цвета

Что же касается оценки показанного на слайдах магазина, то тут был получен ряд интересных результатов. Например, красный интерьер воспринимался как самый «насыщенный». Остальные цвета не показали значительных различий, хотя по шкале насыщенности интерьеры синего и зеленого оттенка были оценены чуть выше, чем желтого. Таким образом, разделение на теплые и холодные тона не позволяло объяснить, статистически значимым образом, различия в восприятии цветовой насыщенности. Что касается такого параметра, как динамичность (*liveliness*), то среда с доминирующим белым цветом воспринималась как наименее динамичная из всех. Теплые тона воспринимались как более яркие, чем холодные. Кроме того, при использовании фона теплого тона ассортимент оценивался как более современный.

В то же время другие результаты указывали на преимущества использования холодных цветов в качестве фона. По шкале негативно-позитивного восприятия цвета распределились следующим образом: сначала шел красный интерьер (самое негативное восприятие), затем желтый, зеленый и, наконец, синий (самое позитивное восприятие). Белый цвет оказался посередине. Аналогичные результаты были получены и по шкале восприятия среды как вызывающей напряжение или расслабление: красная среда воспринималась как провоцирующая наибольшее напряжение, синяя — как наиболее расслабляющая. Ассортимент на синем фоне также воспринимался как более адекватный, чем на фоне теплых тонов.

Из всего вышесказанного мы можем сделать следующий вывод: теплые цвета помогают привлекать посетителей, но за это приходится платить определенную цену. Покупатели будут меньше думать о магазине и воспринимать ассортимент как менее адекватный. Это рассуждение очень напоминает исследование Л. Ческина, которое показало, что треугольники на упаковках привлекают внимание людей, но при этом товар воспринимается ими как менее качественный (Т. Хайн, 1997).

### Новый тест: синий против красного

Беллицци понравился результат первого исследования, поэтому он решил также подвергнуть тестированию модель Мехрабиана–Рассела (модель М–Р), которая показала свою эффективность при измерении влияния ритейл-среды. Таким образом, девять лет спустя он провел но-

вое исследование, на этот раз вместе с Робертом Хайтом (1992) из Канзаса.

### Влияние цвета на покупательские решения

Исследование включало два эксперимента. Первый из них представлял собой усовершенствованную версию того, что был проведен девять лет назад, поскольку теперь респондентам предлагалось сделать выбор. (Изначально они только высказывали свое отношение и намерение посетить или нет магазин.) Теперь Д. Беллицци создал вымышленный магазин, где продавалось четыре разных телевизора.

В этом эксперименте респонденты должны были выбрать: либо купить один из четырех телевизоров, либо отложить принятие решения на более поздний срок. Все телевизоры были похожи по внешнему виду, но имели некоторые различия в технических характеристиках. Вариант А был самым дорогим и стоил \$599. Вариант В не имел одной важной функции, поэтому его цена была \$499. Вариант С был немного проще и стоил \$449. Наконец, вариант D был прошлогодней моделью стоимостью \$379.

Телевизоры выставлялись на фоне стены либо красного, либо синего цвета. Исследователи предположили, что люди станут охотнее покупать в случае использования синего фона, тогда как красный будет их отвлекать, мешая таким образом принятию решения. Полученные результаты приведены в *таблице 8.4*.

Таблица 8.4. Влияние фонового цвета на выбор телевизора. Результаты ясно показывают, что синий фон побуждает людей выбирать более дорогие телевизоры и совершать больше покупок

	Красный фон, %	Синий фон, %
Покупка телевизора А, \$599	19	50
Покупка телевизора В, \$499	25	26
Покупка телевизора С, \$449	14	6
Покупка телевизора D, \$379	3	0
Отложенное решение	39	18
Время принятия решения	169,2	144,9

Различия между вариантами оказались весьма значительными. Так, при использовании синего фона респонденты выбирали более дорогую модель и в целом совершили больше покупок (решения о покупке были приняты в 82% случаев). Д. Беллицци и Р. Хайт (1992) также проверили, в каком случае респонденты тратили больше времени на процесс выбора товара, но разница в полученных результатах оказалась несущественной.

### Цвета и модель М-Р

Во втором эксперименте Д. Беллицци и Р. Хайт попытались скомбинировать эти результаты с моделью Мехрабиана-Рассела. Для этого они создали покупательскую среду, очень напоминавшую ту, которую они использовали в своем исследовании девять лет назад. Они выбрали помещение нейтрального цвета и проецировали на стену две фотографии мебели с фоном разного цвета — красного или синего.

Затем респонденты должны были оценить свои впечатления по 18 параметрам по шкале «удовольствие — активация — доминирование» Мехрабиана-Рассела (см. главу 7) и по восьми параметрам, касающимся реакции в виде принятия или отклонения. Группа измерений по шкале принятие/отклонение включала несколько подгрупп, таких как «покупка», «время» и «личные контакты» (см. Приложение В). Результаты исследования Д. Беллицци и Р. Хайта показали, что под влиянием синего фона респонденты поставили значительно более высокие положительные оценки по пяти показателям из восьми, касающихся реакции принятия/отклонения. Также они выразили большее желание посетить магазин и пройтись по нему, потратив свое время и деньги. Никаких значительных различий не было выявлено лишь по такому параметру, как «личные контакты». Так, испытуемые, видевшие мебель на синем фоне, не продемонстрировали большую готовность вступить в контакт с незнакомыми людьми.

Что касается эмоциональных состояний, таких как воспринимаемое удовольствие, активация и доминирование, то сравнение средних значений показало заметное различие только по одному из них — удовольствию. Респонденты, видевшие товары на синем фоне, отметили более высокий уровень удовольствия, чем те, кто наблюдал демонстрацию на красном фоне. Такая зависимость между цветом и удовольствием хорошо согласуется с результатами предыдущих исследований, показавших, что из всех трех вышеуказанных эмоциональных состояний именно удовольствие в наибольшей степени связано с принятием решений о покупке. Как показал первый эксперимент Д. Беллицци и Р. Хайта, синий цвет стимулирует продажи.

Любопытным результатом второго эксперимента стало то, что красный цвет не провоцировал более высокий уровень активации. Принимая во внимание незначительную разницу во времени в первом эксперименте, мы можем предположить, что «система активации» является саморегулирующейся. Вместо того чтобы испытывать чрезмерный уровень активации под воздействием красного цвета, люди просто выключают ее и воздерживаются от покупки.

## Как фоновый цвет влияет на отношение к товарам

Сьюзен Миддлстадт (1990) решила проверить, может ли фоновый цвет влиять на отношение покупателей к различным товарам. Для этого она продемонстрировала 84 респондентам фотографии с флаконами духов, ручками и минеральной водой на красном и синем фоне. Чтобы облегчить заполнение опросника, она также подсветила потолок комнаты красным или синим светом в зависимости от того, какой фон использовался на фотографиях.

В случае духов и минеральной воды никакой разницы в восприятии в зависимости от фонового цвета обнаружено не было. В таблице 8.5 приведены результаты для ручек.

Таблица 8.5. Влияние фонового цвета на восприятие товара и покупательское намерение (в отношении ручек). Индекс \*\* указывает на статистическую значимость на уровне 5%

	Красный фон	Синий фон
Покупка этого товара будет		
- Приятной	0,26	0,96**
- Интересной	0,00	0,80**
- Другие мнения	10,00	21,49**
Этот товар является		
- Элегантным	0,05	1,51**
- Уникальным	-0,74	0,60**

Как следует из эксперимента С. Миддлстадт, фоновый цвет не всегда влияет на восприятие. Возможно, такие результаты объясняются тем, что этот фактор сказывается на выборе товаров только в том случае, когда оценка основана на более поверхностном анализе. К сожалению, С. Миддлстадт не указала, использовала ли она существующие торговые марки или же на товарах отсутствовали этикетки.

Помимо отношения к покупке ручек как к приятной или увлекательной, в остальных оценках респондентов не прослеживалось влияние фонового цвета (в таблице они обозначены под заголовком «Другие мнения»). Например, это были мнения относительно того, насколько важно качество и является ли ручка простой в использовании или нет. Таким образом, фоновый цвет, судя по всему, оказывает воздействие на оценку объектов, но при этом конкурирует с другими важными факторами, такими как, например, свойства товаров. В результате во многих случаях его влияние является весьма незначительным.

### Как цвет влияет на эмоциональное состояние

Еще одно исследование в этой области было осуществлено бельгийскими учеными Малаикой Бренгман и Мэгги Геуэнс (2004). Они захотели проверить, может ли цветовое оформление магазина влиять на эмоции покупателей. При этом они немного расширили свою задачу, решив протестировать три связанных с восприятием цвета параметра: восемь различных цветов (красный, синий и т. д.), две степени их интенсивности и два уровня яркости.

Эксперимент состоял в следующем: респондентам показывали фотографии 32 магазинов с различным цветовым оформлением, после чего просили заполнить опросник, описав свои чувства. Целью было установить, как цветовое оформление влияет на основные эмоциональные состояния, традиционно используемые в исследованиях ритейл-среды, такие как удовольствие, активация и доминирование (модель M-R).

Результаты показали, что разные фоновые цвета способны оказывать влияние на все три эмоциональных состояния, и что сам по себе цвет может вызывать два разных уровня активации. Один из них исследователи назвали возбуждением (положительные эмоции), а другой — напряжением (отрицательные эмоции).

В отчете ничего не говорится о том, какой результат давали различные комбинации цвета, его интенсивности и яркости. (Об одной такой работе, делающей акцент на эффекте сочетания цвета и освещенности, рассказывается в разделе, посвященном освещению.) Таким образом, из этого бельгийского исследования мы можем сделать вывод, что все три параметра совместно оказывают определенное воздействие на реакцию покупателя в виде принятия или отклонения, однако влияние конкретного сочетания цветового оформления и освещенности следует тестировать непосредственно на месте.

### Приобретенные и врожденные реакции

Большая часть исследований в области цвета основана на более ранних работах, которые изучали врожденные человеческие реакции, например, на стимулы синего и красного цвета. Между тем некоторые современные ученые исходят из того, что реакции на разные цвета могут быть приобретенными, а не врожденными, или, по крайней мере, что первые могут быть сильнее вторых.

В качестве примера такого подхода можно привести исследование Жана-Шарля Шеба и Морин Моррин (2007). Эти двое ученых, а также некоторые их коллеги утверждают, что все стимулы, связанные с ритейл-средой, воздействуют на когнитивном, а не на эмоциональном

уровне. Стало быть, приобретенные реакции оказывают относительно более сильное влияние, чем врожденные. (Если подходить более фундаментально, это значит, что покупатель обладает относительно большей степенью контроля над своими решениями. Понятно, что мысли и мнения гораздо лучше поддаются сознательному контролю, чем эмоции, которые влияют на наш выбор автоматически.)

Для проведения исследования Ж.-Ш. Шеба и М. Моррин обратились за помощью к канадской торговой галерее. Это позволило им изучить реакции представителей двух культур: франкоязычного и англоязычного населения. Ученые измеряли эмоции 587 потребителей (на основе модели М-Р) и их оценки качества ритейл-среды, представленных товаров, а также полученного покупательского опыта с точки зрения удовольствия и удовлетворения.

Ответы собирались в течение трех месяцев. На протяжении этого периода в течение первого месяца торговая галерея выглядела как обычно. Затем исследователи декорировали ее зелеными деревьями и растениями, занимавшими от 10% до 15% всего поля обзора (второй месяц). Наконец, они украсили ее большим количеством желтых и красных цветов и тканей такой же расцветки (третий месяц).

Результаты показали наличие некоторых культурных различий в восприятии цвета. Франкоговорящее население испытывало более положительные эмоции в красно-желтой обстановке. Кроме того, находясь в этой цветовой гамме, они выше оценивали качество ритейл-среды и ассортимента (параметры, которые не менялись). В случае англоязычного населения все было наоборот. Представители этой категории чувствовали себе комфортнее, а также оценивали ритейл-среду и ассортимент как более качественный, когда интерьер был оформлен в синем цвете.

Еще одно различие состояло в том, что в красно-желтой среде франкоязычные канадцы получали больше удовольствия от процесса совершения покупок, тогда как их англоязычные сограждане испытывали больше удовлетворения в интерьере с доминирующим зеленым цветом. Анализ показал, что за такими оценками покупателей ритейл-среды стоят факторы скорее когнитивного, нежели эмоционального характера.

## Освещение

Ряд полевых экспериментов был нацелен непосредственно на изучение влияния освещения в магазине. Мы уже рассматривали несколько исследований, которые включали манипуляции с этим фактором, правда только в комплексе с рядом других (например, см. главу 7). В этом

разделе я представляю вашему вниманию исследования, которые были сосредоточены конкретно на освещении. Я выделил их в отдельную группу, поскольку эксперименты, предполагающие манипуляцию множеством разных параметров, не позволяют сделать выводы о том, в какой степени наблюдаемые эффекты можно приписать действию одного из них.

### **Фундаментальные исследования, касающиеся освещения**

Освещение оказывает воздействие на поведение людей по двум направлениям: во-первых, влияя на степень активации; во-вторых, определяя видимость окружающих объектов. В качестве примера исследований, изучающих первый тип влияния, можно привести различные социально-психологические эксперименты, в которых, например, было установлено, что частота сердцебиения в определенной степени зависит от освещения (Б. Кумари и С. Венкатрамаиа, 1974) и что студенты работают интенсивнее при более ярком освещении (Р. Гиффорд, 1988). Что касается второй группы исследований, то здесь стоит упомянуть эксперимент Дженнифер Вейч и Стюарта Кея (1988), который показал, что в условиях плохого освещения респонденты начинали говорить громче. Ученые предположили, что за счет большей громкости речи они компенсировали недостаток сигналов, поступающих через язык тела.

### **Мы ищем там, где есть свет, или там, где мы потеряли ключи?**

Из этого объяснения (хорошее освещение делает визуальную информацию более доступной, что, в свою очередь, побуждает людей в большей степени полагаться на нее) можно сделать вывод о том, что хорошая освещенность в торговом зале будет провоцировать поиск информации о ценах. Эта цепочка рассуждений была подвергнута проверке Чарльзом Арени и Дэвидом Кимом (1994). Местом проведения своего исследования они выбрали ресторан, где имелся винный погреб, также функционирующий как магазин. (Судя по всему, эти двое ученых провели немало времени в ресторане и винном погребе. В следующей главе вашему вниманию будет представлено еще одно их исследование, изучавшее эффект музыкального сопровождения в том же винном погребе.)

Ученые манипулировали освещением, делая его более ярким или приглушенным. Период измерений длился два месяца; к процессу подключили студентов, которые, не зная о цели исследования, каждую пятницу и субботу вечером наблюдали за посетителями винного погреба, в то время как Ч. Арени и его коллега чередовали интенсивность освещения. В общей сложности удалось понаблюдать за 171 человеком. Предварительно ученые выдвинули ряд предположений о том, как освещение может влиять на покупательское поведение, однако они считали, что выбор вина — слишком захватывающее занятие

для того, чтобы на него могли оказать воздействие внешние факторы. Другими словами, они не верили, что их манипуляции могут отразиться на продажах.

Исследователи измеряли, сколько ценников прочитали покупатели, к скольким бутылкам прикоснулись, на сколько указали, сколько брали в руки и сколько, в конечном итоге, купили. Также они наблюдали за тем, какие полки (всего их было три вертикальных) вызывали у посетителей наибольший интерес.

Результаты показали, что при ярком освещении люди изучали на 50% больше этикеток и брали в руки вдвое больше бутылок. Также оказалось, что это увеличение касалось только средней полки, находящейся на уровне глаз. Как и предполагали исследователи, значительно роста продаж не произошло (они увеличились на 70%, но этот рост нельзя было назвать значительным). В то же время, вопреки их предположению, уровень освещения никак не повлиял на время, проведенное покупателями в магазине.

### Освещение и специальные выкладки

Тереза Саммерс и Полетт Хеберт (2001) проверили влияние освещения разной интенсивности в связи со специальными выкладками. Основное предположение ученых состояло в том, что увеличение яркости будет повышать уровень активации у покупателей и, таким образом, стимулировать их интерес к выкладке.

Они провели эксперимент в двух магазинах: хозяйственных и одежды. В хозяйственном была использована специальная выкладка инструментов, в магазине одежды — ремней. В обоих случаях у них была возможность увеличивать и уменьшать уровень освещенности, чтобы протестировать возможные эффекты. Наблюдения осуществлялись при помощи видеокамеры, расположенной на потолке. Исследователи измеряли, как долго покупатели изучали выкладку, к какому количеству товаров прикоснулись и сколько взяли в руки. В общей сложности было проанализировано поведение 2367 человек.

Результаты оказались не совсем однозначными. Во-первых, не было обнаружено никакого основного эффекта, пока покупатели изучали выкладку. С другой стороны, освещение оказывало значительное влияние на то, прикасались ли они к товарам и брали ли их в руки. Также выяснилось, что определенную роль играет возраст. Чем моложе были покупатели, тем больше внимания они обращали на выкладку. Разница была особенно велика при сравнении детей и пенсионеров.

Дело усложнялось тем, что результаты указывали в разных направлениях в зависимости от тестируемых товаров. Выкладка ремней была наиболее эффективна при хорошей освещенности, а инструментов — при низкой (см. таблицу 8.7).

Таблица 8.6. Влияние более яркого освещения

	Время изучения выкладки	Кол-во товаров, к которым покупатель прикоснулся	Кол-то товаров, которые покупатель взял в руки
Основные эффекты			
— Выкладка	15,34**	33,16**	12,06**
— Освещение	1,19	3,95*	4,96*
Эффекты взаимодействия			
— Выкладка и освещение	11,15**	6,84**	13,53**
Возраст	9,21**	2,96	0,12

Таблица 8.7. Влияние разного уровня освещенности в зависимости от демонстрируемого товара

	Яркое освещение	Приглушенное освещение
Время изучения выкладки		
— Инструменты	5,25**	8,58**
— Ремни	14,49	12,82
Кол-то товаров, к которым покупатель прикоснулся		
— Инструменты	0,08	0,12
— Ремни	0,63**	0,33**
Кол-во товаров, которые покупатель взял в руки		
— Инструменты	0,02	0,04
— Ремни	0,11**	0,04**

Глядя на результаты, стоит отметить следующий интересный момент. В ряде исследований, где освещение являлось только одним из комплекса переменных, подвергавшихся манипуляциям, с тем чтобы сигнализировать о спецпредложениях или более высоком качестве, выяснилось, что, будучи ярким, оно ассоциируется с низкими ценами. Возможно, этот факт дополняет результаты исследования Т. Саммерс и П. Херберт, также свидетельствуя о том, что на покупательское поведение влияет психологическая или субъективная интерпретация сигналов, подаваемых освещением, а не автоматическая реакция смотреть туда, где есть свет. Но даже если это правда, разницу между товарами таким образом не объяснить. Для этого требуется более продвинутая теория.

Одно из возможных теоретических объяснений гласит: целевые группы респондентов в двух магазинах отличались между собой по ряду характеристик. Например, в хозяйственном преобладали мужчины,

тогда как в магазине одежды гендерное распределение было более равномерным. Как и возраст, пол покупателей также мог сказаться на результатах. Еще одно теоретическое объяснение указывает на различие самих товаров. Возможно, ремни в большей степени, чем инструменты, можно назвать товарами импульсного спроса. Кроме того, разными могут быть и цели их приобретения: ради чего совершается покупка — для удовольствия или для пользы. Обе эти дихотомии, равно как и выявленные в предыдущих исследованиях, способны оказывать влияние на процесс приобретения товаров.

### **Другие результаты того же исследования**

Ученые провели еще один анализ, который на этот раз охватывал покупателей, задержавшихся перед выкладкой дольше, чем на четыре секунды. Они прибегли к нему, потому что довольно большая первоначальная группа слишком сильно нивелировала средние значения. Требовалось проверить результаты по той группе потребителей, которые проявили чуть бóльший интерес. Этот анализ показал, что освещение оказывает статистически значимый положительный основной эффект в отношении времени, проведенного покупателями у выкладки: чем лучше было освещение, тем дольше они у нее задерживались. Я бы, однако, отнесся к этому выводу с некоторой осторожностью, поскольку ученые не сообщают результаты отдельно по каждому виду товаров. Освещение оказывало положительное влияние в случае ремней, и в целом больше покупателей заинтересовалось ремнями, чем инструментами. Возможно, этот положительный основной эффект являлся следствием того, что ремни имели бóльший вес при расчете средних значений.

### **Сочетание цвета и освещения**

Барри Бабин, Дэвид Хардести и Трейси Сутер опубликовали в 2003 году отчет об исследовании, где они подвергли тестированию сочетание цвета, освещения и цены. Ученые решили продолжить изучение данного вопроса, протестировав ранее неизученные комбинации, а также включив несколько новых опосредующих переменных. Опосредующая переменная означает, что цветовое оформление может влиять на покупательское намерение не прямо, а опосредованно, например делая опыт посещения магазина более положительным. Однако дело в том, что положительный опыт посещения магазина, определяющий покупательское намерение, находится под влиянием не одного, а совокупности разных факторов.

В теоретической дискуссии авторы ссылаются на исследования, которые показали, что определенный тип магазина создает у покупателей

конкретные ожидания и что последующие автоматические оценки производятся на основе активированных ассоциаций. Например, было установлено, что яркое освещение и современная музыка ассоциируются с дискаунтерами, тогда как приглушенное освещение и классическая музыка — с престижными бутиками. Другие исследования показали, что яркое освещение и теплые цвета ассоциируются с бюджетными магазинами, а для покупки так называемых социально ориентированных товаров, таких как одежда, важны сигналы, сообщающие о престиже.

### **Воображаемое посещение магазина**

Для проверки своих гипотез Б. Бабин, Д. Хардести и Т. Сутер (2003) использовали искусственные сценарии. В некоторых случаях применение сценариев, отражающих различные манипуляции, является оправданным методом. Его суть в том, что респонденты читают описание некой ситуации, а затем воссоздают ее в своем воображении в виде, максимально приближенном к реальному опыту. Такой подход позволяет намного легче, чем в условиях настоящего магазина, контролировать различные аспекты. Кроме того, Б. Бабин с коллегами смог протестировать более концептуальные модели. В экспериментах Д. Беллицци и его коллег (1983, 1992), о которых говорилось выше, были использованы «прямые» методы, такие как манипуляция фоновым цветом на специальных выкладках. Команда Б. Бабина (2003) высказала мнение, что эти ранние исследования тестировали непосредственный и неконтролируемый отклик потребителей на цвет, тогда как цель их работы — изучение приобретенных реакций.

Цвет был одной из переменных, которой манипулировали исследователи: они остановили свой выбор на синем (короткие волны) и оранжевом (длинные волны). Кроме того, использовалось два разных типа освещения (яркое и приглушенное) и два уровня цен (высокие и низкие). Ученые хотели изучить их влияние на такие переменные: 1) как оценка магазина потребителями; 2) уровень активации покупателей; 3) восприятие соотношения цены и качества товаров. На следующем этапе они также планировали измерить: 4) намерение респондентов в отношении покупки рубашек, представленных на выкладке, и 5) намерение покупателей еще раз посетить этот магазин.

Полученные результаты были однозначными в одних отношениях и трудными для интерпретации в других. Два выявленных основных эффекта выглядели так: когда в интерьере преобладал синий цвет, респонденты оценивали магазин более позитивно, а мягкое освещение вызывало более высокий уровень активации. Также был обнаружен статистически значимый эффект взаимодействия между цветом и освещением. Самые высокие оценки были получены в случае комбинации синего цвета и яркого освещения, самые низкие — при сочетании

оранжевого цвета и яркого освещения. Еще один эффект взаимодействия состоял в том, что комбинация оранжевого цвета и неяркого освещения оказывала самое сильное положительное влияние на восприятие цены товара (соотношения цены и качества). В целом синий интерьер давал лучшие результаты при ярком освещении, оранжевый — при приглушенном.

Что касается эффектов взаимодействия для цвета и цены, то сочетание синего интерьера и низких цен лучше всего отражалось на восприятии соотношения цены и качества товаров. Затем, используя методы статистического анализа, авторы смогли определить, оказывали ли манипуляции с цветом, освещением или ценами прямое влияние на намерение потребителей совершить покупку или повторно посетить магазин. Оказалось, что все перечисленные факторы влияли на эти намерения опосредованно, через то, насколько положительно был оценен визит в магазин, каким был уровень активации, а также как было воспринято предлагаемое соотношение цены и качества товаров.

Сами авторы считают, что полученные ими результаты позволяют сделать следующие однозначные выводы: 1) выбор цвета влияет на оценку магазина, а восприятие цвета зависит в том числе от освещения; 2) влияние цвета, освещения и цены опосредуется такими переменными, как положительная оценка посещения магазина и уровень активации; 3) результаты исследования предоставили дополнительные доказательства того, что конструктивные факторы (дизайн магазина) влияют на принятие покупателями решений непосредственно в торговом зале.

## Основные выводы из исследований, касающихся цвета и освещения

В целом я должен признать, что вышеописанные исследования в области цвета дают довольно ясную картину. Тот факт, что теплые тона привлекают больше внимания, тогда как холодные воспринимаются позитивнее, кажется вполне надежным. Во всех трех исследованиях наилучшие результаты в интерьере показал синий цвет.

Соотношение цены и качества, а также адекватность ассортимента оцениваются выше при использовании холодных цветов. В то время как теплые лучше привлекают внимание, что, кажется, мешает процессу принятия решений. Заключается ли причина этого негативного влияния в интерференции, т. е. в том, что некое искажение информации или активации заставляет человека закрыться, вышеуказанные исследования не сообщают. Вероятнее всего, данный эффект возникает вследствие действия совокупности факторов.

Исследования, касающиеся освещения, не оставляют столь же четкой картины. Возможно, стоит разделить все работы в этой области

на несколько подгрупп или же тестировать разные теории относительно друг друга. Чарльз Арени и Дэвид Ким (1993) предположили, что функциональная роль освещения и его роль в создании атмосферы торгового зала могут оказывать прямо противоположное влияние на покупательское поведение. Так, более яркое освещение облегчает поиск, но при этом снижает восприятие обстановки как уютной; однако на данный момент у нас нет точных практических данных.

## Вывески в торговом зале

Ритейл-вывески, равно как и планировка торгового зала, являются одним из самых старых направлений для изучения в сфере розничной торговли. Начиная с 1960-х и 1970-х годов было проведено множество исследований в этой области, и здесь существует масса эмпирических правил. Так, в статье, опубликованной в журнале *Grocery Manufacturer* в 1971 году, утверждалось, что вывески, содержащие слова «Сэкономьте больше», смогли увеличить продажи почти на 9%. Когда к ним было добавлено название товара и продуктовой линейки, но без указания цены, рост продаж составил от 5% до 31%. После того как вывеска была дополнена информацией о размере упаковки и цене, продажи возросли на 10–59%. Эти результаты, свидетельствующие о том, что добавление новых сведений повышает уровень доверия, подтверждаются современными исследованиями, которые показывают, что люди больше верят сообщению, когда оно содержит более детальную информацию. Тактику, основанную на этом принципе, иногда называют «бессмысленной дифференциацией» (Ф. Ланге и М. Дален, 2003). Также было установлено, что при отсутствии возможности или желания анализировать выигрывают те сообщения, которые содержат больше сведений (Р. Пэтти и Д. Качоппо, 1986).

### Нужно ли снижать цену?

Арч Вудсайд и Джеральд Уэддл (1971) сравнили эффекты снижения цены и использования вывесок. Эксперимент проводился в четырех продовольственных магазинах в течение четырех недель по методу латинского квадрата. В течение одной недели в первом магазине снижалась цена, во втором использовалась вывеска с указанием обычной цены, в третьем — снижение цены и вывеска, а в четвертом не предпринималось никаких действий. Каждую неделю эти тактики чередовались так, что за четыре недели в каждой торговой точке были испробованы они все.

В эксперименте использовалось 20-процентное снижение цены, тестируемым товаром был растворимый кофе, а вывески представляли

собой написанные от руки таблички размером 13 × 18 см, размещаемые на полке с продуктом.

**Таблица 8.8.** Влияние на продажи различных тактик. Приведенные значения указывают на количество реализованных упаковок кофе

	Магазин А	Магазин В	Магазин С	Магазин D	Среднее значение
Снижение цены	23	27	22	23	24
Вывеска	30	31	34	32	32
Снижение цены и Вывеска	70	84	85	51	73
Никаких действий	19	14	19	11	16

Все различия в результатах манипуляций были статистически значимыми. Как мы видим из *таблицы 8.8*, снижение цены привело к росту продаж даже без использования специальных вывесок (среднее значение для первой строки составило 24 упаковки в неделю, тогда как для четвертой — 16). Однако использование вывесок без снижения цены дало еще более мощный эффект (32 упаковки в неделю). Ну а наилучший результат был достигнут в случае комбинации обеих тактик (73 упаковки в неделю), т. е. снижение цены в среднем увеличило продажи на 8 упаковок в неделю, использование вывески — на 16, что в сумме дает плюс 24 упаковки. Однако при одновременном использовании этих инструментов совокупный эффект составил 57 дополнительных упаковок в неделю. Это значит, что мы имеем дело с синергией. Возможно, действие вывески заключается в том, что она привлекает внимание покупателей, хотя сама по себе и не делает предложение более интересным. С этим справляется снижение цены. Другими словами, эти две тактики выполняют разные задачи и лучше всего работают вместе.

### **Как вывески могут управлять нашим вниманием**

Если вы помните, выше мы уже рассматривали исследование Эдварда Руссо (1977). Этот ученый использовал фактически ту же схему эксперимента, что А. Вудсайд и Д. Уэддл, но, в отличие от них, либо указывал новую информацию на ценниках, размещавшихся непосредственно на полках, либо использовал вывески с указанием сводных данных по продуктовой линейке в целом. Одним из интересных результатов было то, что, когда на полках размещались ценники с указанием цены за единицу (за литр или килограмм), покупатели выбирали самую

дешевую упаковку своей любимой торговой марки. Когда же были использованы сводные данные по продуктовым линейкам с указанием цены за единицу для разных торговых марок и упаковок разного размера, потребители выбирали упаковку того же размера, но при этом начинали переключаться между производителями. Такой формат ценника облегчал сравнение между брендами, облегчая переход с одного на другой. Этот результат свидетельствует о том, что, представляя информацию на вывеске тем или иным способом, мы можем управлять вниманием покупателей, акцентируя различные характеристики товара.

### Что должна сообщать вывеска?

Гэри Маккиннон, Патрик Келли и Доил Робинсон (1981) провели эксперимент, где попытались ответить на два вопроса: нужно ли вообще использовать вывески и должны ли они сообщать не только цены, но и какую-либо другую релевантную информацию.

Их эксперимент охватывал три универсальных магазина и шесть видов товаров со сходными ключевыми характеристиками, такими как частота продаж, пригодность для хранения и т. д. Этими товарами были банные полотенца, чулки, женские брюки, платья-брюки, джинсы и рубашки.

Во всех случаях использовались обычные цены, а также цены, сниженные на 20% или 30%. Также применялись различные способы информирования о цене: 1) ценник (в том числе с указанием сниженной стоимости), прикрепленный к одежде; 2) специальный плакат с указанием цены; 3) вывеска с торговым аргументом и указанием цены мелким шрифтом. Таким образом, первый вариант не предусматривал никаких вывесок. Второй и третий были идентичны, отличаясь только основным текстом, который содержал либо только информацию о цене, либо также торговый аргумент. В обоих случаях вывески были снабжены заголовком «Выгодная цена».

Исследователи измеряли продажи на протяжении трехдневных периодов: с понедельника по среду и с четверга по субботу включительно. По истечении трех дней вывески менялись, так что в каждом магазине были протестированы все шесть сценариев. Эксперимент охватывал шесть периодов измерений (обычная/сниженная цена × отсутствие вывесок / плакат с указанием цены / информационный плакат).

Ученые предположили, что, независимо от уровня цен, информационный плакат должен дать наилучшие результаты с точки зрения роста продаж, далее должен идти плакат с указанием цены и, наконец, сценарий с отсутствием всяких вывесок. Результаты соответствовали ожиданиям в случае снижения цены. Так, без использования каких-либо вывесок было продано в среднем 15,35 единицы одежды, с плакатом,

информирующим о цене, — 19,07 и, наконец, с плакатом, содержащим дополнительную рекламную информацию, — 22,96. Однако, вопреки предположениям, в случае продажи по обычной цене товары продавались лучше при отсутствии вывесок, чем при использовании плаката с указанием цены. Победителем, как и в первом случае, оказался плакат с дополнительной рекламной информацией (торговым аргументом), который обеспечил наибольший рост продаж.

Статистический тест, призванный установить, какая часть изменения объема продаж может быть приписана различным тактикам (критерий омега-квадрат), показал, что ценовая эластичность обладала самым сильным эффектом (0,36), вывески оказались на втором месте (0,27), а синергетический эффект составил 0,03. Столь высокое влияние ценовой эластичности может объясняться тем фактом, что во всех трех сценариях, когда товары продавались по сниженной цене, на ценниках были указаны обе цены, обычная и сниженная, что усиливало воздействие.

Таким образом, данный эксперимент не обнаружил того сильного влияния вывесок, которое традиционно приписывается им в сфере розничной торговли. В целом академические эксперименты довольно часто дают более умеренные результаты, чем отраслевые исследования. Одна из возможных причин может заключаться в том, что последние тестируют вывески не отдельно, а в комбинации со специальными выкладками, снижением цены и рекламой, однако все результаты приписываются только действию вывесок. Вследствие этого результаты академических экспериментов обычно выглядят немного скромнее.

### Кто покупает товары, глядя на вывески?

Как вы помните, исследование А. Вудсайда и Д. Уэддла показало, что продажи кофе возрастали в наибольшей степени при снижении цены и/или использовании вывески. Возможно, вам захотелось уточнить, кто реагировал на данные тактики? Один и тот же тип покупателей или нет? Этим же вопросом задались Джеффри Инман, Ли Макалистер и Уэйн Хойер (1990).

За основу ими была взята так называемая модель наиболее вероятной обработки сообщения (модель ELM — elaboration likelihood model). Согласно ей, люди по-разному интерпретируют сигналы, поступающие из внешней среды. Особенности восприятия могут зависеть от личных установок и характеристик, от ситуации и от самой внешней среды. В данном случае исследователи решили протестировать первую группу факторов.

Они предположили, что более внимательные люди будут покупать товары только при фактическом снижении цены, тогда как менее внимательные — независимо от того, была она снижена или нет.

Эксперимент длился две недели; в общей сложности 155 респондентов заполнили анкету, содержащую вопросы об их персональных чертах, — например, насколько им нравится анализировать и усваивать новую информацию («потребность в познании»), какие торговые марки они предпочитают в шести указанных продуктовых линейках и т. п. Потенциальные покупатели были разделены на три группы в соответствии с тем, насколько им нравилось узнавать новое: первая с низкой потребностью в познании, вторая — с высокой и третья — со средней.

Две недели спустя ученые создали небольшой магазин, где предлагалось по три торговые марки в каждой из шести тестируемых категорий. Три продуктовые линейки (зубная паста, туалетная бумага и арахисовое масло) продавались либо по сниженной цене с использованием вывески, либо по обычной цене с использованием вывески, а также без нее. Вывеска представляла собой табличку размером 10 × 18 см с информацией о торговой марке и цене. Каждому респонденту выдали \$11 на расходы. Поскольку у исследователей были данные о покупательских предпочтениях, они смогли рассчитать вероятность выбора каждым участником эксперимента определенной торговой марки. Отклонение от этого прогнозируемого решения измерялось как отклонение от модели наиболее вероятной обработки информации (ELM). Оно и стало той переменной, которая определяла различия между группами.

### **Полезно быть любознательным**

Результаты оказались точно такими, как предсказали исследователи. Абсолютно все респонденты отреагировали на снижение цены в сочетании с вывеской. Причем представители группы с высокой потребностью в познании купили немного больше, чем остальные. В ситуации, когда товар был снабжен вывеской, а цена осталась неизменной, покупки выросли только в группе с низкой потребностью в новой информации. Исследователи также обнаружили определенный положительный эффект, связанный с продуктовой линейкой. Он состоял в том, что чем интереснее была категория и чем больше лояльных покупателей имелось у представлявших ее брендов, тем слабее было влияние вывесок при прежних ценах.

### **Ритейл-телевидение — вывески с движущимся изображением и звуком**

Сегодня ритейл-телевидение или цифровые вывески — горячая тема в сфере розничной торговли. В данной области пока проведено не так много академических исследований. В этом разделе я дам краткий обзор подобных работ, а также опишу несколько собственных, которые пока не были опубликованы.

Джесс Мур с коллегами (1999) протестировала эффект рекламы на больших цифровых экранах и вращающихся рекламных щитах на спортивных мероприятиях. Они обнаружили, что полученные значения были выше, чем обычно: в среднем более 50% респондентов смогли вспомнить показанные им объявления. Также исследователи выявили взаимосвязь между временем показа рекламы и способностью зрителей вспомнить торговую марку. В соответствующей литературе я также встречал утверждения о том, что движущиеся изображения в ритейл-среде привлекали внимание покупателей и повышали продажи, но мне не удалось найти источники, на которых они были основаны.

### Невидимое ТВ

Я был научным руководителем дипломной работы Петтера Грена на факультете психологии Стокгольмского университета. В своей дипломной работе Петтер решил проверить, действительно ли покупатели обращают внимание на ритейл-телевидение или же информационная загруженность торгового зала настолько высока, что оно сливается с общим фоном.

Петтер использовал тот же метод, что Питер Диксон и Алан Сойер (*П. Диксон и А. Сойер 1990*), а также У. Хойер (*У. Хойер, 1984*), т. е. он стоял и наблюдал за покупателями в хлебобулочном отделе магазина. Перед выходом из отдела он спрашивал у них, заметили ли они размещенный там большой телеэкран с диагональю 42 дюйма. Из 120 опрошенных потребителей только 4 человека (3%) обратили внимание на экран. Аналогичные результаты были получены и в ходе предварительного исследования.

Проблема в данном случае заключалась не только в том, что покупатели не видели телеэкран, но и прежде всего в том, что они неосознанно закрывались для новой информации. Чем в большей степени ритейл-среда побуждает потребителей ограничивать свое восприятие, тем меньше вывесок и выкладок они замечают. Это ведет к уменьшению средней суммы чека и падению доли незапланированных покупок.

### Широкомасштабные полевые эксперименты

Вслед за вышеуказанной дипломной работой я осуществил три широкомасштабных исследования в области цифровых вывесок совместно со шведской сетью супермаркетов ICA. В первом из них мы хотели узнать, на оптимальном уровне симуляции, как добавление новых цифровых вывесок отражается на поведении покупателей. Я планировал выяснить, могут ли экраны побудить людей выйти за рамки привычного мышления и покупательских привычек, т. е. оказывают ли они положительное влияние или же ведут к увеличению информационной

нагрузки в и без того перегруженной визуальной среде, заставляя еще больше закрывать свое восприятие.

Первый эксперимент был проведен в четырех крупных гипермаркетах. В каждом было установлено около 30 цифровых экранов. Мы использовали различные зоны, такие как вход, потолок вдоль главного прохода, торцевые полки, фруктово-овощной отдел и т. д. В каждой из них на экранах транслировались разные материалы. Мы использовали метод латинского квадрата, чтобы исключить любые эффекты, не связанные с цифровыми вывесками. Кроме того, перед началом измерений экраны работали в магазинах на протяжении трех недель, чтобы ограничить эффект новизны, т. е. реакцию людей на появление экранов, а не на сами цифровые объявления. Измерения проводились на протяжении двух месяцев.

Что касается сбора данных, то мы хотели убедиться в том, что ничего не пропустили. В общей сложности нами было опрошено более 4000 покупателей. Прежде всего, мы хотели узнать, замечали ли они экраны. Оказалось, что более трети респондентов (36%) обратили на них внимание. Были небольшие различия между зонами, но в целом все они показали хорошие результаты. Мы также провели еще один опрос, о котором я расскажу чуть позже. Пока же мы узнали, что экраны были достаточно заметными, чтобы прорваться сквозь все потоки визуальной информации и быть увиденными.

Далее мы хотели измерить реакцию людей на экраны в виде принятия или отклонения. Это было сделано несколькими разными способами. Один тест состоял в том, что мы разместили две цифровые вывески за длинным столом с бананами, а на потолке над ним установили два небольших датчика. Датчики фиксировали, с какой части стола покупатели брали бананы — ближе к правому или к левому цифровому экрану. Затем мы начали поочередно выключать один из экранов, оставляя второй работающим, чтобы измерить, как он действует на людей: притягивает их как магнит или же, наоборот, отпугивает. Тест проводился в течение трех недель; были собраны данные по более чем 60 000 покупкам бананов. Результаты показали, что цифровые вывески привлекали посетителей. На 5% больше покупателей предпочитали брать бананы, лежащие рядом с включенным, а не выключенным экраном.

Второй тест, также проводившийся для изучения реакции в виде принятия или отклонения, был основан на наблюдении за поведением покупателей и сосредоточен на торцевых выкладках. Исследователи были размещены таким образом, чтобы иметь возможность незаметно смотреть за теми, кто проходил мимо торцевых выкладок, и фиксировать, взглянули ли они на выкладку, остановились ли перед ней и взяли ли с нее товар. Результаты показали, что при использовании

цифровых вывесок число людей, обративших внимание на выкладку, увеличилось на 29%, а купивших товар с выкладки — на 34%. Кроме того, был обнаружен эффект цепной активации. В магазинах также увеличивались продажи товара, расположенного сразу после торцевой выкладки с экраном (при условии что этот товар был связан с тем, что находился на спецвыкладке).

Наконец мы измерили продолжительность совершения покупок и среднюю сумму чека. Для сбора этих данных были использованы устройства автоматического сканирования, что позволило нам проанализировать около 34 000 визитов в магазин. Выявленные эффекты оказались довольно значительными. Так, мы обнаружили, что средняя сумма чека выросла на 10% при включенных экранах. В этом анализе были учтены факторы сезонности и специфические особенности, присущие каждому магазину. Время, потраченное на совершение покупок, увеличивалось в той же пропорции.

Также были организованы повторные исследования. Через шесть месяцев мы снова провели некоторые тесты, на этот раз не только в гипермаркетах, но и в небольших магазинах. Повторные исследования в гипермаркетах показали, что эффект использования цифровых вывесок в виде увеличения продаж по-прежнему сохранялся, хотя и снизился до +2,3%. Вероятно, это объясняется тем, что покупатели привыкли к экранам. Однако в небольших магазинах результаты были отрицательными. Мы обнаружили эффекты взаимодействия при установке цифровых вывесок на торцевых полках. Экраны слишком сильно притягивали внимание и, таким образом, отвлекали посетителей от прочих раздражителей. В результате их использования средняя сумма чека в небольших магазинах снизилась примерно на 5%.

Таким образом, тестирование цифровых вывесок с точки зрения их влияния на среднюю сумму чека и продолжительность совершения покупок показало, что данный инструмент является не только способом продвижения конкретных товаров, но и мощным фоновым фактором, играющим важную роль в формировании ритейл-среды.

К аналогичному выводу пришел Чарльз Деннис и его коллеги (Ч. Деннис и др., 2010). В ходе своего эксперимента они измерили эффект использования цифровых вывесок в крупном торговом центре в пригороде Лондона, Великобритания.

Наконец, я хочу упомянуть о статье Реймонда Берка (2009), посвященной цифровым вывескам. Она представляет собой обзор академических и коммерческих исследований в этой области, среди которых семь эмпирических и еще несколько не предусматривавших проведения тестов. Упомянутые семь эмпирических исследований включали по два исследования, проведенных Tesco и Video Mining, одно из ранних исследований самого Р. Берка, а также исследования компаний Neo

Media POSTV и DSIQ. В целом Р. Берк делает вывод, что ритейл-телевидение является эффективным инструментом. Например, он сообщает об одном тесте, в рамках которого было установлено четыре экрана в витрине магазина модной одежды. По сравнению с контрольными торговыми точками, использовавшими обычные бумажные вывески, поток покупателей там вырос на 23%, а продажи — на 10%.

Далее Р. Берк делает вывод, что эффективность цифровых вывесок зависит как от особенностей их воздействия, так и от содержания транслируемых сообщений. Что касается последних, то он утверждает, что покупатели более чувствительны к текстам, в которых присутствует новая информация. Это было установлено в исследованиях Tesco. Другими словами, сообщения, рассказывающие о новых или сезонных товарах, а также о маркетинговых акциях, лучше воспринимаются людьми, чем традиционная реклама торговых марок. Эффекты от их использования были в два раза сильнее, чем от стандартных бренд-объявлений. Р. Берк также утверждает, что «гедонистические» товары и товары с более высоким уровнем пенетрации демонстрируют наибольший рост продаж при использовании для их продвижения цифровых вывесок. Такие результаты были получены в исследованиях Tesco и Neo Media POSTV.

Что касается особенностей воздействия цифровых вывесок, то, согласно Р. Берку, восприимчивость к ним покупателей варьируется в зависимости от времени суток и дней недели. Здесь было сделано три открытия. Во-первых, одно из исследований Video Mining показало, что покупательский поток достигал пика во второй половине дня и снижался в утренние и вечерние часы, однако количество посетителей, которые останавливались, чтобы посмотреть на экран, в течение дня постепенно возрастало. Меньше всего людей задерживалось перед экранами в утренние часы, больше всего — в вечерние. Во-вторых, во втором исследовании Video Mining было установлено, что покупатели, проходившие мимо экранов на расстоянии менее двух метров, в два раза реже обращали на них внимание. В-третьих, поскольку время воздействия экрана на проходящих мимо является относительно коротким, более эффективными показали себя ролики, продолжительностью 15 секунд вместо 30. При их демонстрации продажи выросли более чем на 50%.

Наконец, в своей статье Р. Берк указывает на то, что влияние цифровых вывесок распространяется за пределы рекламируемого товара. Исследования показали увеличение продаж также других товаров этой же торговой марки и даже всей категории.

## Основные итоги исследований в области вывесок

В целом исследования в области ритейл-вывесок достаточно четко свидетельствуют о том, что они являются эффективным способом коммуникации с покупателями. При этом важно помнить, что сначала происходит восприятие и только потом — любая концептуальная интерпретация сообщения. Другими словами, вывеска, чтобы быть эффективной, в первую очередь должна привлекать внимание.

Грамотно разработанные вывески, выделяющиеся на общем фоне, дизайн и цветовое оформление которых обеспечивают перцептивную беглость, дают лучшие результаты. Как показывают вышеописанные исследования, в этом случае они значительно усиливают эффект цены.

Мы увидели несколько примеров того, как снижение цены в сочетании с привлекающей внимание вывеской давало чрезвычайно хорошие результаты. Скидка создает мотив для покупки, но потребитель должен сначала узнать о ней. Поэтому снижение цены и соответствующая вывеска могут усиливать действие друг друга, как это обсуждалось во введении к главе о специальных выкладках.

## Эстетический аспект ритейл-среды

Последний пример влияния визуальных факторов ритейл-среды дает нам исследование Пола Ричардсона, Аруна Джейна и Алана Дика (1996). Ученые предположили, что «более эстетичная» обстановка в торговом зале положительно отражается на оценке покупателями *private label* ритейлера, однако никак не влияет на восприятие популярных брендов, продающихся во всех магазинах.

Исследователи попросили покупателей оценить *private label* и широко известные бренды в двух магазинах — с более и менее современной средой — входящих в одну розничную сеть. Магазины с более современной средой характеризовались широкими проходами между стеллажами, креативными выкладками, большим цветовым разнообразием, новым и ярким оформлением и большей чистотой в торговом зале.

Результаты подтвердили предположения исследователей. Были выявлены значительные различия в том, как покупатели оценивали одну и ту же магазинную марку в зависимости от степени эстетической привлекательности торгового зала. В то же время никаких различий в оценке популярных брендов обнаружено не было.

## Обсуждение

В этой главе мы обсуждали визуальные составляющие ритейл-среды (так называемые конструктивные факторы). Они включают в себя планировку торгового зала, цветовое оформление, освещение и вывески. В заключение я хотел бы воспользоваться возможностью, чтобы акцентировать два важных момента: 1) визуальные стимулы, т. е. видимые компоненты окружающей обстановки, оказывают на нас наиболее сильное влияние; 2) важно помнить о том, что ритейл-среда уже перегружена разного рода информацией. Будьте осторожны, стремитесь не повысить уровень информационного стресса настолько, что покупатель будет вынужден полностью заблокировать свое восприятие. Выводы по каждому конструктивному фактору в отдельности смотрите в конце соответствующих разделов.

## Глава 9

# Звук в ритейл-среде

В предыдущем разделе мы обсуждали исследования, посвященные видимым составляющим ритейл-среды. В этой главе мы рассмотрим те ее компоненты, которые затрагивают наш слух.

Музыка как один из важных стимулов ритейл-среды не раз подвергалась тщательному изучению, и еще в начале 1960-х годов были проведены первые академические исследования, рассматривавшие ее влияние на покупательское поведение. Вместе с тем наши представления о воздействии музыки на людей со временем изменились. Как и в случае планировки магазинов и расположения товаров, ранние исследования в данной области давали слишком упрощенную картину. Сегодня же нам известно, что музыка может оказывать разное влияние в зависимости от конкретных условий. Кроме того, прежде чем начать свой обзор, я хочу сказать, что почти полностью отсутствуют академические исследования, касающиеся других звуковых раздражителей. Такое положение дел может объясняться тем, что звуковой фон является весьма специфической областью. Возможно, ее изучают ритейлеры, но полученные ими результаты остаются коммерческой тайной.

Наконец, еще одним важным невизуальным компонентом ритейл-среды является запах. Об исследованиях в данной области мы поговорим в следующей главе.

## Немузыкальные звуки

Сегодня существует целый ряд компаний, предлагающих ритейлерам свои услуги по музыкальному и звуковому сопровождению. Пожалуй, одной из самых известных является Muzak, которая специализируется на «оказывающих влияние» звуковых продуктах. Эта компания была основана еще в 1922 году генерал-майором Джорджем Оуэном Сквайром, запатентовавшим систему для обеспечения музыкального сопровождения на рабочих местах. Компания также дала название концепции

«мьюзак», которая, по ее собственным словам, представляет собой интеграцию музыки, звуков и голоса.

### Опубликованное исследование продуктов Muzak

Ричард Ялч и Эрик Спангенберг (1990) опубликовали статью об исследовании, в ходе которого при использовании продукта от Muzak было получено более значительное увеличение средней суммы чека в двух продовольственных магазинах, чем при трансляции радио, поп-музыки, а также при отсутствии музыкального сопровождения вовсе. Помимо этой работы Р. Ялча и Э. Спангенберга (1990), мне не удалось найти никаких академических маркетинговых исследований, которые бы тестировали влияние звуковых продуктов Muzak.

### Компоненты звукового восприятия

Тем не менее, чтобы помочь ритейлерам, Джон Фредрич и Мэрион Кинг (1998) осуществили обзор исследований, касающихся звука в целом. Они составили теоретическую модель, которая разделила все работы в данной области на три категории на основе трех типов переменных, а именно: 1) звуковые (громкость, высота тона, тембр, частота и дисбаланс); 2) физиологические (аудиальное соединение, перцептивное соединение и доминирование одного уха); 3) демографические (возраст, пол и цвет глаз). Все эти показатели влияют на то, как будет воспринят конкретный звуковой раздражитель — положительно или отрицательно.

Если говорить совсем просто, то ритейлер, который хочет гарантировать положительное восприятие аудиосопровождения своими

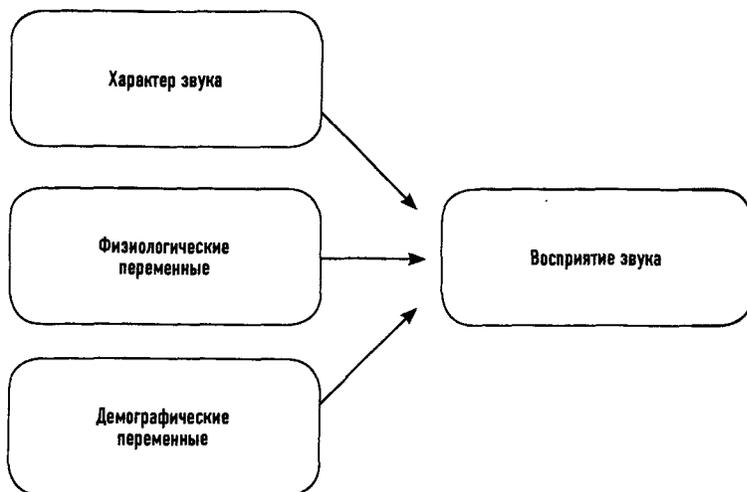


Рисунок 9.1. Характеристики звука и реципиента определяют восприятие

покупателями, должен использовать звук частотой около 400 Гц (она оптимальна для большинства людей, независимо от их демографических характеристик), а также обеспечить, чтобы он отличался от фоновых по колебаниям (иначе его будет невозможно различить) и исходил с левой стороны. Кроме того, владельцу торговой точки следует особенно осторожно работать в этом направлении, если среди его ЦА преобладают кареглазые люди, поскольку они в целом воспринимают аудиораздражители менее позитивно.

### Какое влияние может оказывать звук

Помимо того что сам по себе звук может нравиться или не нравиться нам как покупателям, он способен привлекать внимание и влиять на интерпретацию других стимулов.

Фундаментальные исследования показали, что приятные, спокойные звуки низких частот помогают людям сосредоточиться. И наоборот, неприятные звуки подавляют наше внимание. Было установлено, что лучше всего проникает в сознание людей, независимо от их воли, непрерывный звук высокой частоты и громкости. Д. Фредрич и М. Кинг предположили, что его можно эффективно использовать перед короткими рекламными сообщениями. Более длинные требуют добровольного слушания, стало быть, там предпочтительнее приятные звуки.

Также в ходе нескольких исследований было обнаружено, что звук, не осознаваемый людьми, влиял на их восприятие ситуации (Д. Бродбент, 1958; Д. Маккей, 1973). Более того, Сальваторе Фиоре и Шон Келли (2007) сообщают, что некоторые ритейлеры используют специальные аудиосигналы для создания нужной атмосферы. Например, во время просмотра сайта Perrier люди слышат характерные звуки открывания бутылки и наливания воды в стакан, а также «шипение и лопанье пузырьков». Далее мы перейдем к обзору исследований, в которых были получены аналогичные результаты, но только в отношении музыки.

## Музыка

Одно из первых академических исследований в этой области было осуществлено Патрисией Каин Смит и Россом Курноу (1966). Они протестировали, как музыка влияет на время, проведенное потребителями в магазине, на количество сделанных покупок, а также изучили восприятие громкости. Ученые предположили, что последняя является важным фактором: будучи высокой, она сокращает время пребывания в магазине и, следовательно, объем покупок. На деле

оказалось, что более громкая музыка действительно побуждала людей двигаться быстрее, однако это не влияло на количество приобретенных ими товаров. Другими словами, она повышала объем продаж в единицу времени. Я слышал, что этой тактикой пользуются многие кафе и рестораны, однако я бы не стал считать само собой разумеющимся, что громкая музыка не способна отрицательно влиять на количество покупок.

## Какая музыка способна оказывать влияние

Вышеупомянутая работа П. Смит и Р. Курноу повлекла за собой целый ряд исследований, посвященных влиянию музыки в контексте розничной торговли. Например, Стив Оукс (2007) сообщает о 21 научной статье на эту тему, однако его обзор сосредоточен в основном на работах, изучавших влияние музыки как компонента рекламы. Таким образом, этот список может быть расширен, если включить в него исследования, затрагивающие использование музыки в ритейл-среде.

Исследования последнего типа часто оценивают влияние музыки только на один показатель, а именно: сколько времени люди проводят в магазине. Как показывают эксперименты с ритейл-средой, продолжительность визита во многом зависит от степени активации покупателей. Вследствие этого ученые в своих работах обычно сначала изучают, какую степень активации провоцирует та или иная музыка у людей, а затем тестируют, как это отражается на времени, проведенном ими в магазине. Ниже я предпринял попытку структурировать массив исследований, касающихся использования музыки в магазине, разделив его на три основные группы.

- Первая группа сосредоточена на непосредственном влиянии, которое оказывают на поведение покупателей различные характеристики музыки (например, темп или громкость). Одним из наиболее известных исследователей в этой области является Рональд Миллиман.
- Вторая группа сфокусирована на том, как музыка влияет на восприятие покупателями времени, проведенного, например, в очереди или в магазине. Это направление представляют Джеймс Келларис, Ричард Ялч и Эрик Спангенберг.
- Наконец, третья группа занимается изучением музыки с точки зрения ассоциаций, вызываемых ею у потребителей, и того, как эти ассоциации влияют на выбор товаров и покупательские решения. Сюда я также отнес исследования, изучающие влияние музыки на восприятие различных ситуаций выбора и приобретения товаров и магазина в целом.

Помимо вышеперечисленных, было проведено достаточно много экспериментов, где музыка изучалась в комбинации с другими стимулами. Хотя я ни в коем случае не хотел бы упрощать картину, однако многочисленные исследования в данной сфере позволяют сделать следующие вполне надежные выводы: музыка влияет на степень активации потребителей; кроме того, она способна оказывать воздействие на степень удовольствия, испытываемого ими; и наконец, ее можно использовать для активации конкретных мыслей у покупателей.

### **Музыка как фактор, влияющий на продолжительность визита и объем покупок**

Два первых музыкальных эксперимента были проведены Рональдом Миллиманом. В 1982 году он опубликовал научную статью о том, как темп музыки влиял на поведение покупателей в продовольственном магазине. Через четыре года он повторил этот же эксперимент в ресторане. В обоих случаях была использована инструментальная фоновая музыка (без слов). Ее выбор определялся ЦА, при этом музыкальные отрывки были представлены в двух вариантах — с более медленным и более быстрым темпом. И в магазине, и в ресторане медленный темп составлял 72 бита в минуту, а быстрый — 94 бита в минуту в магазине и 92 бита в минуту в ресторане. Эти темпы были выбраны в результате предварительного тестирования, на основе мнений покупателей о том, какую музыку они считали быстрой или медленной.

В обоих исследованиях Р. Миллиман использовал метод латинского квадрата, т. е. поочередно тестировал различные сценарии. В магазине их было три: отсутствие музыки, медленная и быстрая музыка. В ресторане — только два последних. Эксперимент в магазине продолжался девять недель, в ресторане — восемь. Были учтены календарные факторы, дни недели и другие переменные, способные исказить результаты.

В обоих случаях проводились замеры времени. В магазине оно фиксировалось при прохождении посетителями двух заранее определенных точек. Следует отметить, что здесь ученые имели возможность осуществлять измерения только в течение одного часа, по средам вечером (на протяжении девяти недель), поскольку ритейлер не совсем понимал их рвения и опасался возможного недовольства со стороны покупателей. Объемы продаж измерялись в магазине на основе дневной выручки, а в ресторане на основе записок, сделанных официантами. Кроме того, в магазине покупателей просили ответить на вопросы о том, заметили ли они музыку.

Результаты по продовольственному магазину представлены в таблице 9.1. Никаких различий между группами в отношении того, заметили ли они музыку или нет, выявлено не было.

Таблица 9.1. Различия между быстрой и медленной музыкой были статистически значимыми в отношении как времени ( $p < 0,01$ ), так и оборота ( $p < 0,02$ ). Тогда как различия между сценарием с трансляцией медленной музыки и отсутствием музыкального фона были незначительными, а значит вопрос, побуждает ли медленная музыка покупателей дольше оставаться в магазине, заслуживает дальнейшего изучения. Следует отметить, что число наблюдений было небольшим: для измерения времени оно составило ( $n$ ) = 30, для оборота ( $n$ ) = 40

	Время	Оборот
Без музыки	119,86 сек	—
Медленная музыка	127,53 сек	16 740,23
Быстрая музыка	108,93 сек	12 112,85

Что касается эксперимента в ресторане, то там оценивалось также поведение обслуживающего персонала. Полученные данные приведены в таблице 9.2.

В целом результаты всех трех исследований — П. Смит и Р. Курноу (1966), а также Р. Миллимана (1982, 1986) — подтвердили существующие в отрасли эмпирические правила. Однако в последующих работах они удостоились как похвалы, так и порицания, что, вероятно, свидетельствует о наличии в них зерна истины. При этом важно понимать, при каких условиях эти результаты (и эмпирические правила) могут быть применимы.

Таблица 9.2. Статистически значимые различия между медленной и быстрой музыкой были обнаружены в отношении: 1) скорости поедания блюд после их подачи и 2) суммы, потраченной посетителями на напитки

	Медленная музыка	Быстрая музыка	Статистическая значимость
Время обслуживания, мин.	29	27	>0,05
Время потребления, мин.	56	45	0,01
Процент покупателей, покинувших очередь	10,5	12,0	>0,05
Еда	55,81	55,12	>0,05
Напитки	30,47	21,62	0,01
Выручка	55,82	48,62	0,05

## Музыка как фактор, влияющий на восприятие времени

Первое исследование музыки как фактора, влияющего на восприятие времени, было проведено Р. Ялчем и Э. Спангенбергом (1988). Согласно их собственному заключению, результаты свидетельствуют о том, что покупатели более молодого возраста предпочитают проводить больше времени в магазинах с фоновой музыкой, тогда как представители старшего поколения — в магазинах с оригинальной музыкой (под «фоновой музыкой» в данном случае понимались, как правило, инструментальные, без вокала, аранжировки эстрадных песен, т. е. то, что некоторые называют «лифтовой музыкой»; под «оригинальной музыкой», соответственно, понимались записи, сделанные непосредственно исполнителями). К сожалению, я не смог найти доклад с конференции, на которой были представлены эти данные, поэтому у меня нет возможности более подробно сообщить вам обо всех результатах. Возможно, исследования, которые я представлю вашему вниманию ниже, восполнят этот пробел.

### Адаптация под целевую группу

После успеха своего доклада на конференции Р. Ялч и Э. Спангенберг провели еще ряд исследований, касающихся влияния фоновой и оригинальной музыки. Их первая известная публикация датируется 1990 годом. Выбрав в качестве экспериментальной площадки универсальный магазин, ученые поставили перед собой цель изучить три ключевых аспекта, связанных с музыкой. Во-первых, они хотели сравнить влияние фоновой и оригинальной музыки. Во-вторых, поскольку универмаг, где проводился эксперимент, имел отделы, нацеленные на разные возрастные группы, исследователи решили изучить влияние разных типов музыки на разные категории потребителей. В-третьих, они намеревались узнать, существует ли наиболее подходящая музыка для разного времени суток и разных дней недели. Так, они предположили, что по будням и в рабочие часы покупательское поведение является более целенаправленным и задачноориентированным, чем по вечерам и в выходные дни.

В ходе эксперимента у исследователей была возможность использовать разную музыку в разных отделах. На выходе из универмага у покупателей спрашивали, хотят ли они принять участие в исследовании. Затем, если давшие согласие посещали один из экспериментальных отделов, их просили оценить пережитую ими степень активации и удовольствия, а также доминирования, т. е. ощущал ли покупатель на себе влияние ритейл-среды (более подробно об эмоциональных состояниях по модели Мехрабиана–Рассела смотрите в главе 7).

### Ожидаемые результаты

Результаты показали, что оригинальная музыка вызывала более высокую степень активации, чем фоновая. Кроме того, она получила более высокие оценки. Чтобы выявить дополнительные эффекты, ученым пришлось сегментировать результаты в зависимости от возраста покупателей и времени посещения магазина.

### Неожиданные результаты

Анализ результатов с разбивкой по возрасту (моложе и старше 25 лет) показал, что более молодые покупатели проводили больше времени в магазине, когда транслировалась фоновая музыка, тогда как представители старшего возраста задерживались дольше при проигрывании оригинальной. Это удивило исследователей: они предполагали увидеть в точности противоположный эффект. Другие результаты, не являвшиеся статистически значимыми, однако разница в средних значениях которых была существенной (отсутствие статистической значимости может объясняться немногочисленностью групп, включавших от 15 до 18 человек), показали, что при трансляции оригинальной музыки респонденты оценивали свой уровень активации и удовольствия как более высокий, однако объем незапланированных покупок при этом падал, а представители более молодой возрастной группы также отмечали снижение уровня удовольствия от шопинга.

При этом в случае звучания «неправильной» музыки покупатели считали, что провели в магазине больше времени. Этот факт настолько удивил ученых, что они решили более детально изучить данный феномен. Они предположили, что может существовать разница между тем, сколько времени покупатели фактически провели в магазине, и тем, сколько времени прошло по их мнению. Другими словами, здесь может действовать принцип «когда вам весело, время летит незаметно». Подробнее об этом смотрите в следующем разделе.

### И снова все дело во времени

Разбивка по времени посещения магазина показала, что оригинальная музыка повышала уровень активации в рабочие часы по будним дням (см. таблицу 9.3). Полученное значение в данном случае значительно выделялось среди всех остальных. В то же время в этой группе удовольствие от шопинга (незначимое статистически) и объем незапланированных покупок были самыми низкими. Возможно, это является еще одним свидетельством того, что в случае задачноориентированного шопинга покупатели хотят, чтобы их оставили в покое, и избегают чрезмерной внешней стимуляции.

Чтобы еще больше усложнить картину, следует отметить, что практически во всех случаях степень активации была выше, когда музыка

Таблица 9.3. Различия в реакции покупателей на оригинальную и фоновую («лифтовую») музыку. Приведенные в таблице значения отражают средние оценки респондентов по семибалльной шкале. Первые три значения больше семи, поскольку они представляют собой сумму нескольких показателей. Верхний индекс «а» указывает на то, что следующие различия между оригинальной и фоновой музыкой были статистически значимыми: 1) степень активации ( $p = 0,07$ ) и 2) уровень незапланированных покупок ( $p = 0,06$ )

	Задачноориентированный шопинг	
	Оригинальная музыка	«Лифтовая» музыка
Активация	27,1 <sup>а</sup>	22,4 <sup>а</sup>
Удовольствие	44,0	47,8
Доминирование	12,5	13,0
Незапланированные покупки	2,4 <sup>а</sup>	4,8 <sup>а</sup>
Незапланированное дополнительное время	3,8	4,2
Положительное восприятие музыки	4,4	3,3

не играла вообще (исключения составили два случая, когда транслировалась музыка разных типов). Другими словами, музыка, кажется, частично подавляла активацию покупателей.

## Заключение

Полученные результаты дают довольно сложную картину того, какое влияние могут оказывать разные типы музыки на восприятие потребителей и покупательское поведение. Хотя в целом различия не столь велики, в некоторых случаях они оказались весьма значительными. Кроме того, авторы исследования считают, что представляется трудным исходить из субъективных (положительных или отрицательных) оценок музыки покупателями. Потому что они не коррелируют с эффектами, которых хотел бы достичь ритейлер, такими как побудить потребителей дольше оставаться в магазине или делать больше незапланированных покупок. Музыка, которая больше всего понравилась респондентам, в действительности самым значительным образом сократила продажи! Также нужно иметь в виду, что в исследовании участвовали всего 86 человек, а некоторые из групп включали менее 30. Тем не менее, как мы увидим далее, некоторые из полученных результатов были подтверждены другими учеными.

## Фактическое и субъективное течение времени

Многие исследования опираются на такой фактор, как восприятие времени покупателями. Между тем кажется, что Р. Ялч и Э. Спангенберг по чистой случайности обратили внимание на тот феномен, что фактическое течение времени не соответствует его субъективному восприятию. Более того, они обнаружили, что используемая ритейлером музыка может влиять на мнение покупателей о том, как долго они пробыли в магазине. Естественно, это открытие представляет собой интерес, поскольку нехватка времени — типичная проблема современных людей. Независимо от того, хочет ли ритейлер, чтобы его посетители считали, что провели в магазине больше или меньше времени, чем в реальности, или же чтобы их субъективное течение времени совпадало с фактическим, он должен понимать, как музыка влияет на покупательское поведение.

До того как были сделаны эти открытия, ритейлеры опирались на традиционные эмпирические правила, например гласящие, что музыка с более быстрым темпом и в более высокой тональности воспринимается как более веселая (*Г. Брюнер, 1990*). Обнаружение того факта, что восприятие музыки может различаться в зависимости от обстоятельств, открыло для ученых новое поле для деятельности. В этой области проведено так много исследований, что мне придется быть предельно кратким при их обзоре. Подробно мы остановимся лишь на работах Джеймса Келлариса, поскольку он препарировал и анализировал музыку всеми мыслимыми способами. Но начнем мы наше путешествие с еще одного исследования Р. Ялча и Э. Спангенберга.

### Действительно ли существует разница между фактическим и субъективным временем?

Ялч и Спангенберг решили глубже изучить, как тип музыки влияет на восприятие покупателями времени, проведенного в магазине. В 2000 году они организовали эксперимент, для чего создали в университетской аудитории некое подобие магазина одежды, и пригласили 71 студента принять в нем участие. В качестве товаров были использованы предметы одежды и аксессуары, разложенные на столах.

Таким образом, цель состояла в том, чтобы изучить взаимосвязь между фактическим и субъективным течением времени. Для этого все студенты были разделены на две группы. Одной из них ученые ограничили время шопинга, отведя на него 11 минут. Проще говоря, они прерывали «покупательский процесс» в определенный момент и затем просили респондентов оценить, как долго, по их мнению, они пробыли в «магазине» («субъективно потраченное время» в *таблице 9.4*).

Второй группе было разрешено делать покупки неограниченное количество времени, которое измерялось исследователями («фактически потраченное время» в *таблице 9.4*).

Выбор музыки был примерно тем же, что и в первом исследовании, а именно: популярные музыкальные хиты и менее известные инструментальные аранжировки. Предварительное тестирование показало, что в оценке того и другого типа музыки респондентами отсутствовали значительные различия, которые могли бы отразиться на результатах.

Как видно из *таблицы 9.4*, полученные данные подтвердили существование контринтуитивной связи. Музыка может влиять на восприятие времени покупателями, побуждая их считать, что они пробыли в магазине больше или меньше, чем в реальности. Тот факт, что под воздействием популярной оригинальной музыки респонденты воспринимали свой визит как более продолжительный, может иметь несколько разных причин и возможных объяснений.

Таблица 9.4. Сравнение средних значений между двумя группами (t-тест). Среднее время указано в минутах и секундах. Уровень статистической значимости находится между 1% и 5%

	«Лифтовая» музыка	Популярная музыка
Фактически истекшее время, мин.	13:21*	12:18*
Субъективно истекшее время (фактически 11 мин.), мин.	7:16*	10:07*
Удовольствие	28,5*	29,6*
Активация	13,1*	15,5*

### Возможные объяснения

Итак, первое возможное объяснение состоит в том, что знакомая музыка действует как часы, помогая покупателям отслеживать истекшее время и не позволяя потерять ему счет, увлекшись покупками. Второе гласит, что временной промежуток кажется нам более длинным, когда мы можем вспомнить больше связанных с ним событий. А поскольку знакомая музыка запоминается лучше, она может создавать такой эффект. Третье объяснение основано на том, что люди склонны оценивать истекшее время в зависимости от количества произошедших изменений. В случае популярной оригинальной музыки такие изменения отслеживаются гораздо проще по таким ключевым ориентирам, как начало песни, ее конец, начало новой песни и т. д., чем в случае малоизвестных инструментальных композиций. Четвертое возможное объяснение заключается в том, что незнакомая музыка требует большего

внимания со стороны покупателей, которые пытаются узнать мелодию и в результате частично теряют ощущение времени.

Таким образом, исследование Р. Ялча и Э. Спангенберга показало, что при использовании популярной оригинальной музыки респонденты тратили на покупки меньше времени, чем при трансляции фоновой инструментальной, однако при этом они считали, что пробыли в магазине дольше, и испытывали более высокую степень активации. Следует отметить, что эти результаты противоречили предыдущему исследованию от 1990 года, показавшему, что испытуемые оценивали свой визит как более продолжительный, когда использовалась «неправильная» музыка. Далее мы увидим, как было разрешено это противоречие.

### Влияние активации

Оказалось, что активация влияет на покупательское поведение двумя путями. Во-первых, она отрицательно коррелирует с фактическим временем, проведенным в магазине. Чем выше степень активации, тем меньше продолжительность визита. Во-вторых, активация отрицательно влияет на оценку товаров. Последний показатель положительно коррелировал с удовольствием ( $r = 0,33$ ) и отрицательно с активацией ( $r = -0,25$ ). Короче говоря, когда покупатель доволен, он выше оценивает товары, которые видит.

Я не вижу абсолютно никакой проблемы в том, что исследование показало существование взаимосвязи между, с одной стороны, восприятием времени и оценкой ассортимента и с другой — степенью активации и удовольствием. Тот факт, что степень активации влияет на продолжительность посещения магазина, а уровень удовольствия отражается на оценке товаров, подтверждается множеством других исследований. Кроме того, у меня имеются некоторые соображения по поводу роли искусственной магазинной среды, использованной в эксперименте (имитации в учебной аудитории). Я считаю, что влияние, оказанное различными типами музыки, отчасти определялось этой специфической обстановкой.

### Темп музыки

Джеймс Келларис и Роберт Кент (1991) протестировали различные виды музыки, варьируя ее темп, а также минорную и мажорную тональности. Результаты показали, что степень активации респондентов возрастала вместе с ускорением темпа. Что же касается положительной или отрицательной оценки музыки, то тут результаты были неоднозначными.

Д. Келларис и Р. Кент не изучали, как темп влияет на восприятие времени. Это сделал Стив Оукс (1999), перенявший у них эстафету. Он создал радиорекламу, где была использована аранжировка

с максимальным темпом около 170 битов в минуту, а также, для сравнения, оригинальная композиция с более спокойным темпом 90 битов в минуту. Оказалось, что респонденты воспринимали объявление с более высоким темпом как более длинное (53 секунды), а с более низким как более короткое (43 секунды). Хотя в действительности продолжительность обоих рекламных роликов была одинаковой (40 секунд).

В другом своем исследовании С. Оукс (2003) транслировал музыку студентам, которые ждали в очереди, чтобы записаться на новый курс. Затем он сравнил воспринимаемое время ожидания с фактическим в случае использования быстрой или медленной музыки, а также ее полного отсутствия. Оказалось, что любая музыка уменьшает воспринимаемую продолжительность ожидания. Как и исследование от 1999 года, этот эксперимент также показал, что при более быстрой музыке людям кажется, что время движется медленнее.

В 1992 году Д. Келларис провел, пожалуй, самое забавное академическое исследование из всех, о которых я слышал. Данные для него он собирал на греческих вечеринках и свадьбах, а затем анализировал поведение людей на основе таких критериев, как темп музыки, тональность, длина и модальность. Конкретно он измерял продолжительность аплодисментов как вид поведения, непосредственно связанный с музыкой. Результаты показали существование статистически значимой связи между темпом музыки и продолжительностью оваций. При 147 битах в минуту аплодисменты звучали дольше всего. Кроме того, оптимальный темп был разным в зависимости от мажорного или минорного лада.

### Мажор или минор?

Очередное исследование Д. Келлариса и Р. Кента (1992) отчасти напоминало упомянутый выше эксперимент Р. Ялча и Э. Спангенберга. И те и другие ученые хотели узнать, как действует на целевую группу правильно подобранная музыка — а именно, уменьшает или увеличивает ли она разницу между фактически истекшим временем и его субъективным восприятием.

Чтобы ответить на этот вопрос, Д. Келларис создал три варианта одной и той же мелодии: в мажоре, в миноре и еще один в неизвестной модальности. Затем он разделил 150 студентов на три равные группы и дал каждой из них прослушать одну из композиций. После чего испытуемые должны были сказать, как долго, по их мнению, длилась музыка. При этом они не были заранее поставлены в известность о том, что вопрос будет касаться времени.

Результаты показали, что композиция в мажоре в среднем воспринималась как самая длинная (3,45 минуты). Соответствующий показатель для минора составил 3,07 минуты, а для неизвестной

модальности — всего 2,95 минуты. Следовательно, правило, что, когда вам весело, время летит незаметно, в данном случае не подтвердилось.

### **Роль громкости**

Джеймс Келларис, Сьюзен Мантел и Мозес Альцек (1996) проверили, какую роль в восприятии времени играет громкость. Их исследование показало, что при прослушивании более громкой музыки (90 дБ) три минуты длились для людей гораздо дольше, чем при снижении громкости до 60 дБ. Однако этот эффект исчезал, если респондент находился в хорошем настроении. Это исследование Д. Келлариса и его коллег, а также работы С. Оукса имели большое значение для гипотезы активизации памяти, которая будет рассмотрена ниже. Согласно ей, если человек получает больше информации (в связи с более высокой громкостью или более быстрым темпом) за тот же отрезок времени, воспринимаемая продолжительность последнего начинает возрастать.

### **Различия между мужчинами и женщинами**

Келларис и Альцек (1992) также проверили, существуют ли различия между полами в восприятии времени в зависимости от уровня громкости воспроизводимой музыки. Результаты подтвердили необходимость учета гендерного фактора. Так, уровень громкости никак не влиял на восприятие времени мужчинами, тогда как женщины считали, что прошло больше времени, когда звук становился громче. Джеймс Келларис и Рональд Райс (1993) также установили, что женщины предпочитают более тихую (на уровне 60 дБ) музыку, чем мужчины.

### **Должен ли ритейлер использовать поп-музыку или нет?**

Таким образом, проведенные исследования привели к формулировке двух конкурирующих гипотез. Одна из них была выдвинута Р. Ялчем и Э. Спангенбергом (1990), которые утверждали, что время для покупателей течет быстрее, когда им весело, т. е. когда им нравится звучащая музыка. В основе данной гипотезы лежит идея, что «правильная» музыка привлекает внимание людей и заставляет их забыть о времени. Поэтому она получила название «гипотеза отвлечения внимания». Ее противниками являются Д. Келларис и Р. Кент, которые считают, что знакомая музыка лучше запоминается покупателями, вследствие чего они воспринимают истекший отрезок времени как более длительный. Эта гипотеза называется «гипотезой активизации памяти».

В 2006 году Николь Бейли и Чарльз Арени опубликовали статью, в которой утверждали, что, несмотря на 26 изданных научных работ на эту тему, до сих пор остается неясным, какая из двух гипотез является верной. Их идея, как и одна из идей моей книги, состояла в том, что в данном случае все решают эффекты взаимодействия. Другими

словами, в одних условиях справедлива гипотеза отвлечения внимания, тогда как в других — гипотеза активизации памяти.

Ключевым условием применимости той или иной гипотезы они считали такую характеристику потребителей, как «занятость мыслями». Но не мыслями о времени («Интересно, сколько времени это займет?»), а некой покупательской задачей, требующей определенной сосредоточенности. Ученые предположили, что, когда люди не «заняты мыслями», знакомая музыка создает у них мечтательное настроение, в результате чего время течет незаметно. Если же они сосредоточены на конкретной задаче, впоследствии им кажется, что прошло больше времени, поскольку для них этот отрезок времени насыщен воспоминаниями. Исследователи также считают, что знакомая музыка лучше запоминается. Следовательно, пополняя багаж воспоминаний, она создает у людей впечатление, что прошло больше времени.

Впоследствии Н. Бейли и Ч. Арени провели два грамотно разработанных эксперимента, по условиям которых респонденты ждали в приемной ровно 12 минут, после чего приглашались в лабораторию для ответа на вопросы. Во время ожидания они слышали либо знакомую, либо незнакомую музыку. Чтобы обеспечить «занятость мыслями», половине респондентов давали задание записать на листке бумаги все торговые марки безалкогольных напитков, которые они могли вспомнить.

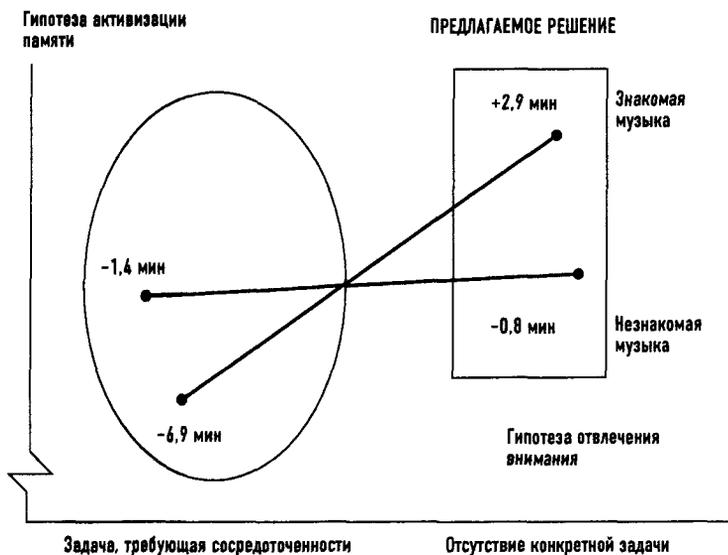


Рисунок 9.2. Гипотеза активизации памяти и гипотеза отвлечения внимания применимы при разных условиях. Когда человек занят некой задачей, требующей сосредоточенности, в игру вступает фактор активизации памяти, когда же он просто ждет — фактор отвлечения внимания

Результаты экспериментов дали Н. Бейли и Ч. Арени конкретные ориентиры в отношении того, какой тип музыки подходит для какой ситуации. Когда люди прогуливаются по торговому залу, размышляя что купить, больше подходит лифтовая музыка. Когда же они стоят в очереди и ждут, знакомая музыка лучше отвлекает их внимание от времени. Также следует отметить, что в вышеуказанных экспериментах наиболее сильная реакция в отношении активизации памяти была получена при использовании нескольких коротких известных песен. Следовательно, с этой точки зрения трансляция сокращенных версий популярных мелодий во время того, как покупатели обходят торговый зал, является серьезной ошибкой.

## Как время ожидания влияет на оценку магазина

На тему влияния музыки на восприятие времени покупателями было проведено множество исследований. Как это часто бывает, они осуществлялись с несколько разными целями и с использованием разных методов. Различия в целях и методах создают некоторую путаницу для тех, кто хочет интерпретировать полученные результаты.

Майкл Уи, Лорет Дюбе и Жан-Шарль Шеба (1997) предприняли попытку разрешить конфликт между гипотезами активизации памяти и отвлечения внимания посредством переключения фокуса. Они задали вопрос, что является более важным: сколько времени, по мнению покупателя, он провел в магазине, или же насколько ему понравилось это времяпровождение. Если будет установлено, что на оценку магазина более сильное влияние оказывает качество времяпровождения, а не количество потраченного времени, то спор между гипотезами теряет свою актуальность.

### Музыка и очереди

Чтобы ответить на этот вопрос, М. Уи, Л. Дюбе и Ж.-Ш. Шеба провели эксперимент, где измерили взаимосвязи между музыкой, восприятием времени ожидания и покупательским поведением. Они протестировали три разных сценария, включавших трансляцию понравившейся, а также менее приятной для респондентов музыки, и отсутствие музыки вообще. Участниками эксперимента стали люди, стоящие в очереди в банке.

Результаты показали, что при прослушивании музыки, получившей более высокие положительные оценки, респонденты считали, что простояли в очереди дольше (в соответствии с гипотезой активизации памяти). Как уже говорилось, это может вызвать некоторые вопросы в связи с выбором аудиооформления ритейл-среды. Однако также выяснилось,

что воспринимаемая продолжительность ожидания не оказывала прямого влияния на поведение посетителей и их оценку банка.

Более важную роль играло воспринимаемое качество этого времяпровождения (в соответствии с гипотезой отвлечения внимания). Независимо от того, какая музыка транслировалась, она приводила к более высокой оценке окружающей обстановки, что, в свою очередь, стимулировало более благоприятное покупательское поведение. Таким образом, оценка музыки респондентами не оказывала значительного влияния на то, насколько положительно они воспринимали атмосферу торгового зала.

Итак, сравнение двух вышеуказанных моделей показывает, что обе они правильно описывают влияние музыки, но, по крайней мере, в этом конкретном эксперименте лучшие результаты дала гипотеза отвлечения внимания. Что же касается покупательского поведения, то здесь важнее высокая оценка посетителями качества проведенного в магазине времени, чем то, как долго, по их мнению, они там пробыли.

Тем не менее положительная оценка музыки все же имела значение для одного параметра, а именно для оценки респондентами самого времени ожидания. Участники эксперимента воспринимали его более позитивно, когда им нравилась транслируемая музыка. В свою очередь, оценка времени ожидания является одним из факторов, стимулирующих искомое покупательское поведение.

### **Музыка прежде всего влияет на настроение, а не на само восприятие времени**

Группа ученых во главе с Микаэлем Камероном (*М. Камерон и др., 2003*) продолжила изучать эту тему. Они сосредоточили свое внимание на том факте, что, как показал ряд исследований, само по себе время, проведенное в очереди, перестает быть фактором, влияющим на покупательское поведение, если в анализ добавляется такой показатель, как воспринимаемое качество времени ожидания. Ученые предположили, что музыка влияет на оценку последнего и покупательское поведение косвенным образом, через настроение.

Камерон и соавторы также считали, что важную роль может играть так называемая стоимость времени ожидания. Когда она высока (например, если человек рискует опоздать на самолет), время ожидания оценивается иначе, чем в том случае, когда она относительно низка (например, если человек стоит в очереди к кассе в продовольственном магазине). Стало быть, такая опосредующая переменная, как настроение, может оказывать существенное влияние, когда стоимость времени ожидания является низкой, если же она оказывается высокой, на передний план выходит такой фактор, как фактическое время ожидания.

Сам эксперимент состоял в следующем: группы численностью примерно по 10 человек (всего в эксперименте участвовало 127 респондентов) сопровождалась в комнату. Когда все рассаживались по местам, модератор извинялся, говорил, что ему нужно сделать важный звонок, и уходил. Он покидал комнату на 10 минут, в течение которых присутствующие слушали классическую музыку. Вернувшись, модератор раздавал анкеты. Таким образом, М. Камерон и его коллеги сумели создать искусственное время ожидания в лабораторной среде.

Как и предполагали ученые, оценка музыки отрицательно коррелировала с восприятием времени ожидания. Если звучащая музыка нравилась респондентам, они считали, что провели в комнате меньше времени. Таким образом, этот результат противоречил тому, что был получен М. Уи и его коллегами и гласил: приятная музыка увеличивает воспринимаемое время ожидания. Но при этом он подтвердил выводы Н. Бейли и Ч. Арени (2006), а также Р. Ялча и Э. Спангенберга (1990). Однако наиболее важным мне представляется тот факт, что оба исследования, под руководством и М. Уи (1997), и М. Камерона (2003), показали, что оценка ситуации в целом зависит от способности музыки влиять на настроение. Неважно, нравится ли эта конкретная мелодия человеку или нет, если она никак не отражается на его настроении. Только в том случае, если музыка влияет на настроение, она имеет значение для общей оценки покупательской ситуации.

### **Музыка, соответствующая ожиданиям покупателей, делает их более терпеливыми**

Адриан Норт, Дэвид Харгривз и Дженнифер Маккендрик (1999а) продолжили изучать влияние музыки на воспринимаемое время ожидания, проведя простой тест. Они предположили, что важную роль здесь может играть такой фактор, как мнение людей о соответствии музыки ситуации.

Схема эксперимента была очень простой. Ученые разместили в газете объявление, в котором читателям предлагалось позвонить по указанному номеру и принять участие в исследовании. Однако, вместо того чтобы брать трубку, они включали разные виды сообщений об ожидании. Первое содержало звуки флейты, второе — запись человеческого голоса с просьбой оставаться на линии, третье — три песни The Beatles, которые прокручивались снова и снова.

Исследователи измеряли, как долго звонивший ждал, прежде чем повесить трубку, и сразу после этого перезванивали сами, чтобы узнать, насколько ему понравилось сообщение и считал ли он его подходящим для данной ситуации. Результаты показали, что респонденты считали мелодию в исполнении флейты наиболее соответствующей ситуации, и те, кто слушал этот тип сообщения, дольше оставались

на линии. В то же время самые высокие положительные оценки получили песни The Beatles. Это свидетельствует о том, что одной только хорошей музыки недостаточно, для того чтобы люди были готовы ждать дольше.

### Восприятие времени покупателями: основные выводы

В своем исследовании М. Уи и его коллеги (1997) подняли вопрос о том, какой из факторов является более важным: субъективное восприятие покупателями продолжительности ожидания или же их оценка качества проведенного времени. Результаты показали, что последний показатель, безусловно, влиял на покупательское поведение. Более того, было установлено, что он фактически нивелировал эффект, связанный с восприятием продолжительности ожидания.

Тем не менее я считаю, что исходить только из результатов исследования под руководством М. Уи (т. е. из той точкой зрения, что воспринимаемая продолжительность ожидания является относительно незначимым фактором) будет слишком грубым упрощением. Мне кажется, ученые упускают из вида такой важный аспект, как влияние, оказываемое музыкой на подсознательном уровне. В некоторых из описанных мной работ было установлено, что музыка воздействовала на покупателей даже тогда, когда они ее совсем не замечали. Например, некоторые исследования Н. Бейли и Ч. Арени, затрагивающие не только ожидание в очереди, но и процесс активного шопинга, а также исследование Р. Ялча и Э. Спангенберга (1990) показали, что, когда в магазинах транслировались эстрадные хиты и покупатели занимались целенаправленным (задачноориентированным) шопингом, они испытывали более высокий уровень стресса и тратили меньше времени и денег.

Мое личное мнение таково: знакомая музыка обладает «клеяким эффектом». Она легче притягивает к себе внимание и при этом потребляет некоторую когнитивную мощность. Проще говоря, вы вряд ли сможете удержать свое сознание от того, чтобы не узнать и не запомнить знакомую песню. С другой стороны, незнакомая ненавязчивая мелодия как бы пролетает «мимо ушей». Тем не менее она может оказывать влияние на эмоциональный настрой покупателей, даже если они об этом не подозревают.

Суммируя результаты рассмотренных выше исследований, изучавших влияние музыки на восприятие времени покупателями, я считаю, что все они косвенным или явным образом поддерживают гипотезу Н. Бейли и Ч. Арени. Когда покупатели ходят по торговому залу и занимаются активным шопингом, более подходящей является «лифтовая» музыка; когда же они стоят в очереди, лучшие результаты дает популярная музыка. Интересное открытие состоит в том, что «лифтовая» музыка не работает в лифтах!

Также не следует забывать о том, что соответствие музыки конкретной ситуации играет более важную роль, чем положительная оценка самой музыки. Возможно, «соответствие» музыки можно рассматривать с точки зрения ее типа или жанра, например, классика, эстрадные хиты и т. д. Оценка же музыки как «хорошей» или «плохой» относится к следующему этапу восприятия и носит более индивидуальный характер.

## **Зонирование — разная музыка в разных отделах**

Ялч и Спангенберг (1993) также изучили эффект использования разных видов музыки в разных отделах. Исследование проводилось в магазине одежды, где имелись отделы, ориентированные на мужчин или женщин, а также на разные возрастные группы. Всего использовалось три разных типа музыки, плюс ее отсутствие. Аудиосопровождение было предоставлено компанией Muzak и включало «лифтовую» музыку, инструментальные композиции в стиле нью-эйдж и эстрадные хиты. Оказалось, что разные типы музыки не вызвали статистически значимой реакции в виде активации и удовольствия по шкале Мехрабиана-Рассела.

Трансляция «лифтовой» музыки в отделе женской одежды привела к тому, что 57% посетителей приобрели что-либо, тогда как во время звучания эстрадных хитов таких было 26%. В первом случае покупатели также потратили в три раза больше денег, а сам магазин воспринимался ими как более приятный, более изысканный и менее обыденный. Примечателен тот факт, что эстрадные хиты нравились женщинам больше, чем «лифтовая» музыка. Таким образом, зависимость была далеко не так проста, и положительное восприятие музыки не переводилось напрямую в положительное восприятие магазина. В этом случае соответствие аудиосопровождения ситуации оказалось важнее.

В отделе мужской одежды результаты были противоположными. Под влиянием эстрадных хитов покупки совершили 76% посетителей (по сравнению с 57% в случае прослушивания «лифтовой» музыки), потратив вдвое больше денег (\$34 по сравнению с \$18). Мужчины также воспринимали магазин как более дешевый и более просторный, когда транслировалась популярная музыка. При этом покупатели по-разному реагировали на музыку в зависимости от возраста. Молодежь лучше воспринимала поп-музыку: дольше задерживалась в магазине и тратила больше денег. Покупатели старшего возраста лучше реагировали на «лифтовую» музыку, хотя, по их отзывам, им в одинаковой степени нравилось слушать и ее, и эстрадные хиты.

### Адаптация под целевые группы

Майкл Беверленд, Элисон Лим, Майкл Моррисон и Миле Терзовски (2006) провели опрос среди покупателей на предмет музыки в торговом зале. Ученые пришли к выводу, что она является важным компонентом адаптации магазина под конкретную группу потребителей. Если музыка соответствует вкусам целевой аудитории, это имеет ряд положительных эффектов. В ситуациях, когда человек впервые попадает в некую торговую точку, именно музыка подаст ему четкий сигнал о ее позиционировании.

Когда музыка не соответствует вкусам целевой группы, это может иметь негативные последствия для имиджа магазина, если, конечно, тот не стремится изменить свое позиционирование. В последнем случае смена аудиосопровождения является эффективным методом.

### Различия между полами

Джеймс Келларис и Сьюзен Мантел (1994) также изучили преимущества адаптации музыки под целевую группу. Они обнаружили, что музыка по-разному влияла на восприятие времени девушками и юношами одного возраста. Исследование показало, что девушки, слушавшие рекламное объявление с грустной музыкой, посчитали его значительно более коротким, чем юноши. Юноши, с другой стороны, оценили рекламу как более короткую, когда она сопровождалась позитивной музыкой. Я не знаю, насколько поддаются обобщению эти эффекты, поскольку учеными было протестировано всего два варианта рекламных объявлений, однако очевидно, что воздействие музыки на представителей разных полов различается. Всего в исследовании приняло участие сто десять студентов.

### Музыка как фактор, влияющий на выбор товаров

В этом разделе, посвященном влиянию музыки на выбор товаров, будут представлены исследования несколько иного типа, чем раньше. Дело в том, что многие работы в этой области представляют собой лабораторные эксперименты, измерявшие влияние музыки на отношение к торговой марке, а также на запоминание торговой марки или рекламы. Я решил включить их в свой обзор, чтобы позволить читателю лучше понять основные эффекты, производимые музыкой в отношении поведения потребителей, поскольку она является важной и распространенной составляющей ритейл-среды.

Одно известное в научных кругах исследование, касающееся влияния музыки на выбор товаров, было проведено Джеральдом Горном в 1982 году. Д. Горн решил проверить, может ли он воздействовать

на выбор цвета шариковых ручек студентами при помощи включения музыки, которая им либо нравилась, либо нет.

Прежде всего, Д. Горн убедился, что студенты в равной степени предпочитали ручки двух цветов — голубые и бежевые. Затем он провел ряд тестов, чтобы выяснить, какая музыка нравилась (это оказалась музыка из фильма «Бриолин») и не нравилась (индийская музыка) студентам. Затем он разделил испытуемых, всего 205 человек, на четыре группы. Первой из них он показал фотографию голубой ручки в сопровождении музыки из фильма «Бриолин» и т. д., пока каждая группа не увидела одну из четырех возможных комбинаций (голубая ручка и музыка из «Бриолина» / индийская музыка, и бежевая ручка и музыка из «Бриолина» / индийская музыка).

После этого студенты ответили на несколько вопросов и выбрали ручку. Результаты их выбора приведены в таблице 9.5.

Таблица 9.5. Различие средних значений между группами на основе t-теста. Процентные величины указывают на то, какая часть студентов в соответствующей группе выбрала голубую или бежевую ручку. Все различия являются статистически значимыми

	Музыка из фильма «Бриолин»	Индийская музыка
Голубая ручка	84%	33%
Бежевая ручка	74%	26%

Результаты четко показали, что прослушивание приятной музыки положительно отразилось на выборе цвета ручки, тогда как неприятной — отрицательно. После того как студенты выбрали конкретный цвет, их просили прокомментировать свое решение. Больше половины ответили, что выбрали этот цвет, потому что он им больше нравится. И всего 5 из 205 студентов отметили, что на их выбор повлияла музыка.

### Влияние музыкального жанра

Второе исследование того, как музыка может влиять на выбор товаров, касалось музыкальных жанров. Чарльз Арени и Дэвид Ким (1993) из Техаса решили проверить предположение о том, что подходящий стиль музыки (классика) может улучшить покупательский опыт при выборе вина. Другими словами, согласно их гипотезе, музыка является носителем неких ценностей, которые соответствуют или нет определенной ситуации, и ритейлеру необходимо добиться этого соответствия, чтобы достичь наилучших результатов. В данном случае исследователи считали, что классическая музыка может оказать положительное влияние на поведение покупателей с точки зрения того, сколько бутылок вина они изучат, возьмут в руки и приобретут, а также как долго пробудут в магазине.

Ученые использовали два жанра музыки: популярную (в оригинальном исполнении) и классическую. Эксперимент шел три месяца ежедневно, кроме праздников и тех периодов, когда в игру вступали другие факторы, способные оказывать слишком сильное влияние на покупательское поведение. Исследователи лично наблюдали за каждым посетителем, каждый день с 6 до 9 вечера. Эксперимент проходил в ресторане и его винном погребе, работающем также как магазин. (Представляю, с каким удовольствием ученые проводили этот эксперимент — еще бы, каждый вечер на протяжении трех месяцев проводить в ресторане и винном погребе!)

Как видно из *таблицы 9.6*, классическая музыка стимулировала покупки более дорогих вин.

*Таблица 9.6.* Как тип музыки влияет на выбор вина. Статистически значимые различия были обнаружены только в отношении количества бутылок, изученных посетителями (эти цифры не включены в таблицу), и средней суммы покупки. Таким образом, последний показатель не связан с количеством проданных бутылок, т. е. те, кто совершали покупки под аккомпанемент классической музыки, выбирали более дорогие вина

	Классическая музыка	Популярная музыка
Кол-во купленных бутылок	0,12	0,07
Сумма покупки, \$	7,43	2,18**
Потраченное время, мин	11,01	8,97

### Игра на национальных темах

Адриан Норт, Дэвид Харгривз и Дженнифер Маккендрик (1999b) продолжили изучать тему, начатую Чарльзом Арени и Дэвидом Кимом. Их исходное предположение состояло в том, что музыка способна вызывать ассоциации на более глубоком уровне и через это влиять на выбор товаров. Для проверки этого предположения исследователи включали в винном отделе продовольственного магазина попеременно то французскую, то немецкую народную музыку и подсчитывали, сколько бутылок производства соответствующей страны было продано.

Эксперимент был тщательно продуман. Ученые использовали по четыре сорта вина из каждой страны, выставляя их на торцевых полках. Образцы подбирались друг к другу по критериям цены и качества. Расположение бутылок менялось, чтобы исключить эффект расположения с левой или правой стороны. Также каждый день происходила вертикальная ротация разных сортов вина производства одной страны. Французская и немецкая народная музыка транслировались равное количество времени и при одинаковых условиях. Например, поскольку эксперимент длился две недели, французская музыка звучала в первый

понедельник, немецкая — во второй и т. д. Обе торцевые выкладки были снабжены флагом соответствующей страны.

После того как посетители (не зная об эксперименте) покупали вино, их спрашивали, не хотят ли они ответить на несколько вопросов. У давших согласие интересовались, почему они взяли именно это вино, как часто они приобретают вино производства определенной страны, не навевала ли им звучащая музыка мысли о соответствующей стране, и оказала ли музыка, по их мнению, какое-либо влияние на их выбор.

Как видно из представленных в *таблице 9.7* результатов, покупатели чаще думали о той стране, чью народную музыку они слышали. Музыка также оказала значительное влияние на продажи вина. Тем не менее только один респондент указал данный фактор в качестве причины своего выбора. На прямой вопрос о том, повлияла ли музыка на их покупку, всего 6 из 44 человек ответили утвердительно. Т-тест, где потребители были разделены на две группы в зависимости от того, какое вино, немецкое или французское, они обычно приобретали, показал, что «реальные» предпочтения не влияли на выбор.

**Таблица 9.7.** Различие средних значений между группами, слушавшими немецкую и французскую музыку (на основе t-теста). Французская музыка способствовала продажам французского вина, а немецкая — немецкого. Все различия являются статистически значимыми

Кол-во проданных бутылок	Французская музыка	Немецкая музыка
Французское вино	40	12
Немецкое вино	8	22

### Как музыка влияет на открытость к новой информации

Вон Парк и Марк Янг (1986) считают, что степень вовлеченности и ментальный настрой влияют на то, насколько сильное влияние оказывает музыка на выбор товаров. Это полностью соответствует результатам предыдущих исследований, показавших, что, чем менее вовлечен человек, тем большее влияние на его решение оказывают периферические факторы. Последние могут включать такие детали, как количество аргументов, а не их качество, или как выглядит человек, рекламирующий данный товар.

В своем эксперименте В. Парк и М. Янг показывали женщинам, купавшим шампунь, рекламу в сопровождении и без сопровождения музыки. При этом они оценивали степень вовлеченности респондентов в отношении этой покупки, а также то, на какого рода аргументах — рациональных или эмоциональных — они предпочитали основывать свои решения.

Оказалось, что при показе ролика с фоновой музыкой последняя значительно сильнее влияла на женщин с меньшей степенью вовлеченности в отношении данной покупки. С другой стороны, покупательницы, искавшие рациональные аргументы, отметили, что музыка отвлекала их, и им меньше нравился шампунь, представленный в «озвученной» рекламе. Поскольку ученые использовали эстрадные хиты, эти результаты согласуются с итогами вышеописанных исследований в том, что потребители, пришедшие в магазин с определенной целью, плохо реагируют на поп-музыку.

### **Создавать собственную музыку или использовать хиты?**

В продолжение разговора о рекламе, Гейл Том (1990) показал, что, если владелец торговой марки хочет использовать музыку в рекламе своих товаров, то оптимальным выбором будет специально созданная для этого случая композиция, а не эстрадные хиты. В ходе эксперимента было установлено, что, тогда как известные песни обеспечивали почти такой же уровень узнаваемости, как и специально созданная музыка, меньше людей ассоциировали их с рекламируемой торговой маркой (23,6%), чем в случае аранжированных версий хитов (43,6%) или специально созданной музыки (77,6%).

В завершение обзора работ, касающихся влияния музыки на выбор товаров, я хочу вновь вернуться к статье С. Оукса (2007), упомянутой в начале этой главы. Там он описывает 21 эмпирическое исследование влияния музыки на восприятие торговых марок и утверждает, что существует десять видов конгруэнтности, повышающих эффективность использования данного инструмента. Другими словами, музыка и товар могут быть конгруэнтными — т. е. соответствовать друг другу — по нескольким разным параметрам, а именно: оценочная конгруэнтность (аналогична выводам Д. Келлариса относительно темпа, громкости и т. д.), ассоциативная конгруэнтность (классическая музыка против популярной), семантическая конгруэнтность (французское вино против немецкого), жанровая конгруэнтность (подростки против взрослых) и т. д. Список С. Оукса может быть хорошей отправной точкой для ритейлера, желающего поэкспериментировать с различными типами музыки в попытке найти оптимальный вариант.

### **Музыка, поощряющая покупателей вступить в контакт с торговым персоналом**

Канадские исследователи Лорет Дюбе, Жан-Шарль Шеба и Сильви Морен (1995) заинтересовались тем, как музыка влияет на взаимодействие покупателей с торговым персоналом. В начале своей статьи они

ссылаются на исследования в области клинической психологии, где вопрос влияния музыки на коммуникации между людьми изучался с начала 1950-х годов. По их словам, результаты в целом свидетельствуют о том, что музыка стимулирует общение, а также другие виды взаимодействия. Наилучший эффект, как показывает обзор литературы, дает успокаивающая музыка, в то время как возбуждающая часто не производит никакого эффекта или даже снижает уровень коммуникаций.

В контексте клинической психологии под успокаивающей понимается музыка с более медленным темпом, которая вызывает положительные эмоции и низкий уровень стресса. Под возбуждающей — музыка с более быстрым темпом, которая порождает у пациентов ощущение веселья или тревожности. Здесь я хотел бы озвучить одно предостережение против проведения слишком тесных параллелей между различными ситуациями. Человек, слушающий музыку в домашних условиях, безусловно, получает от этого определенную пользу. Однако в таком случае темп и громкость могут оказывать на него совершенно другое влияние, нежели, например, в магазине. В своей статье Л. Дюбе и ее коллеги делают такой же вывод.

В своем эксперименте они использовали несколько вариантов классической музыки, способных вызывать три разных уровня удовольствия и активации. Ученые сопровождали ее трансляцией показ видеозаписи визита в банк. Респондентам сначала показывали фильм, а затем задавали вопросы о том, что они думают по поводу данного посещения банка и как бы лично они взаимодействовали с сотрудниками в такой ситуации. Респондентов также просили описать их мысли, возникшие во время просмотра.

Результаты продемонстрировали прямую зависимость между повышением уровня удовольствия и желанием вступать в контакт с персоналом. Чем приятнее была музыка, тем более респонденты были расположены к общению. В то же время, как показал многофакторный дисперсионный анализ (MANOVA), влияние активации было настолько сильным, что могло полностью нивелировать эффект удовольствия. В отличие от последнего, активация подчинялась закономерности в форме перевернутой U-образной кривой, т. е. респонденты отмечали большую готовность к коммуникации при высоком и низком уровне активации, нежели при среднем. Что касается мыслей, возникших у респондентов при просмотре фильма, то тут был обнаружен аналогичный паттерн. Высокий и низкий уровень активации вызывал более позитивные мысли, нежели средний.

Я интерпретирую эти результаты так, что музыка, вызывающая низкую и высокую степень активации, была попросту неожиданной для банковской обстановки. Это подтверждается и самими учеными. Такая музыка в большей степени, чем привычная, активировала

мысли респондентов — тенденция, обнаруженная также в исследованиях Р. Ялча и Э. Спангенберга. Кроме того, неожиданный аудиоряд вызывал у респондентов более высокий уровень стресса, в результате чего они утверждали, что готовы более активно взаимодействовать с персоналом банка. В этом отношении полученные результаты противоречат клиническим исследованиям, которые показали, что более предрасположены к контактам пациенты в спокойном и расслабленном состоянии. Я предполагаю, что это может зависеть от степени добровольности. В клинических исследованиях пациенты могли говорить или молчать. Когда же посетитель подходит к сотруднику банка, он не может ничего не сказать. Следовательно, если он испытывает высокий уровень стресса, у него есть один выход — быть более многословным.

## Комплексные исследования влияния музыки на эмоции покупателей и имидж магазина

Мы уже затрагивали вопрос о том, как музыка влияет на общее впечатление о качестве сервиса в магазине, при обсуждении времени ожидания в очереди. Исследования М. Уи, Л. Дюбе и Ж.-Ш. Шеба (1997), а также М. Камерона, Д. Бейкер, М. Петерсона и К. Браунсбергер (2003) показали, что эмоции, вызываемые музыкой у покупателей, важнее для оценки обстановки в магазине в целом, чем самого времени ожидания.

Исследования, сосредоточенные на изучении влияния музыки на эмоции покупателей, часто ставят под сомнение результаты экспериментов, которые мы рассматривали выше. Проводя последние, ученые делали предположение, что музыка влияет на умственную деятельность потребителей таким образом, что, например, они покупают больше французского вина, когда слышат национальную музыку этой страны. Я же считаю, что, раз существуют эмпирические свидетельства в поддержку обеих гипотез, вполне вероятно, что музыка воздействует и на наши эмоции, и на наши мысли. Возможно, все дело в том, что эмоциональная реакция возникает быстрее и требует меньше внимания, чем когнитивная (основанная на размышлениях). Например, результаты исследования Джуди и Марка Альпертов, которое мы вскоре рассмотрим, показывают наличие эмоциональной реакции при отсутствии когнитивной.

Ключевым понятием в этом направлении исследований является «сервисный ландшафт» (*service care*), что, по сути, является просто другим наименованием ритейл-среды (М. Битнер, 1990, 1992). Также здесь часто используется такой статистический метод, как моделирование структурными уравнениями, который позволяет одновременно

протестировать все переменные, подвергающиеся изучению. Между тем я считаю, что данный тип исследований и метод могут нести с собой определенный риск, о котором я расскажу в конце этого раздела.

Такие исследования часто бывают связаны с экспериментами в области сервиса и маркетинга отношений. Научные статьи, которые я представляю в этом разделе, а также ранее описанные мной работы, которые я называю комплексными, вполне можно было бы объединить в Приложении G под заголовком «Управление сервисом». Но на эту тему уже написана масса книг. Поэтому я сосредоточусь только на тех работах, которые представляют интерес с точки зрения механических методов продаж.

### **Эмоциональная музыка влияет на поведение, не затрагивая отношение**

Муж и жена Джуди и Марк Альперт (1990) взяли за отправную точку исследование Джеральда Горна, проведенное им в 1982 году, и решили проверить, можно ли посредством музыки повлиять на эмоции покупателей и, соответственно, на их поведение, при этом не побуждая их пересматривать свои предпочтения в отношении конкретных товаров.

Исследователи выбрали несколько разных музыкальных отрывков, которые были идентифицированы как веселые или грустные на основе таких параметров, как темп, модальность (мажор/минор), громкость и ритм. Затем они дали прослушать их респондентам во время выбора поздравительных открыток. Как и в исследовании Д. Горна, все открытки были объединены со всеми типами музыки. Исследователи проверили, влиял ли аудиоряд на настроение респондентов (ожидаемый результат), на их оценку открыток (неожидаемый результат) и желание совершить покупку.

Как и предполагалось, ученым удалось посредством музыки повлиять на настроение людей, а также на их поведение, но не на оценку открыток. Таким образом, было доказано, что эмоциональные состояния могут влиять на поведение, не затрагивая мысли.

Дункан Херрингтон и Луис Капелла (1994) также поддерживают рассуждения Джеральда Горна и четы Альпертов о том, что музыка главным образом влияет на чувства, а не на мысли. Ученые не приводят собственных данных, но описывают большое число других исследований, показавших, что музыка воздействует на эмоциональную сферу.

Опираясь на модель М-Р, Эдриан Норт и Дэвид Харгривз (1996) решили проверить существование прямой взаимосвязи между тем, нравится ли посетителям кафе звучащая там музыка, и их желанием взаимодействовать с незнакомыми людьми вокруг. Также они хотели узнать, можно ли объяснить мнение респондентов о музыке на основе такого критерия, как ее сложность.

В качестве показателя заинтересованности посетителей во взаимодействии с незнакомыми людьми ученые рассматривали их готовность заполнить предложенную анкету. Помимо этого, гости заведения отвечали на вопросы о том, понравилась ли им музыка, атмосфера в кафе и т. д. Неудивительно, что достаточно сложная музыка получила более высокие положительные оценки, и именно при ее прослушивании посетители лучше оценивали атмосферу в кафе и с большей готовностью соглашались заполнить анкету.

### Тестирование нескольких эмпирических правил в супермаркете

Интересное во многих отношениях исследование было проведено Д. Херрингтоном и Л. Капеллой (1996). Интересно оно было тем, что подвергло проверке результаты, полученные Р. Миллиманом в 1982 и 1986 годах, а также выводы П. Смит и Р. Курноу, сделанные ими еще в 1966 году. Как вы можете помнить, они состояли в том, что через манипулирование темпом музыки можно повлиять на количество времени и денег, потраченных посетителями в магазине или ресторане.

Кроме того, Д. Херрингтон и Л. Капелла сравнили эти старые идеи с более современными, гласящими, что посетителей можно подтолкнуть потратить больше времени и денег, только если им нравится звучащая музыка. Таким образом, новые идеи больше согласуются с моделью М-Р, согласно которой ритейлер должен создать приятное окружение, чтобы получить результаты.

Исследователи скрупулезно подошли к воспроизведению старых исследований. Они выбрали музыку с таким же числом битов в минуту, как и в эксперименте Р. Миллимана. К сожалению, они задействовали относительно небольшую группу респондентов, всего 140 человек.

Полученные результаты не оставили ни малейшей надежды подтвердить эффекты, обнаруженные Р. Миллиманом, а также за десять лет до него П. Смит и Р. Курноу. Оказалось, что ни темп, ни громкость музыки не влияли на то, как долго покупатели оставались в магазине и сколько денег они тратили. Таким образом, метод измерений, использованный Д. Херрингтоном и Л. Капеллой, не подтвердил выводы предыдущих исследований. Между тем за ними стояли фактические цифры: Р. Миллиман подсчитывал общие объемы продаж на протяжении разных периодов, в том числе когда была использована более быстрая музыка. Возможно, Д. Херрингтону и Л. Капелле также следовало протестировать различные варианты музыки на протяжении более длительных отрезков времени, подсчитывать дневную выручку и т. п., чтобы получить более точные измерения потенциальных эффектов, нежели данные опроса 140 покупателей.

В то же время было установлено, что музыкальные предпочтения потребителей влияли как на среднюю сумму покупки (статистически

значимый эффект), так и на время, проведенное ими в магазине (минимальная статистическая значимость). Отсюда можно сделать вывод, что ритейлеру следует сосредоточиться на том, какие эмоции музыка вызывает у его посетителей, вместо того чтобы пытаться с ее помощью управлять скоростью покупательского потока.

### **Похожее исследование в ресторане**

В 2002 году результаты исследований Р. Миллимана, а также П. Смит и Р. Курноу вновь подверглись проверке, теперь в ресторанной среде. Исследование было проведено Клэр Колдуэлл и Салли Хибберт (2002).

На этот раз выводы Р. Миллимана частично подтвердились. Выяснилось, что посетители задерживались дольше, если темп музыки был более медленным. В то же время еще сильнее влияли на время, проведенное в ресторане, музыкальные предпочтения гостей. Ученые также изучили, как темп музыки и ее оценка влияли на восприятие посетителями продолжительности своего пребывания в заведении. Оказалось, что ни темп музыки, ни музыкальные предпочтения не сказывались на восприятии времени.

Помимо прочего, исследователей интересовал вопрос, как темп музыки и музыкальные предпочтения гостей влияли на количество потраченных ими денег. Здесь также было установлено, что более медленный темп и соответствие музыки вкусам аудитории способствовали росту потребления. Однако этот эффект исчезал, если в анализ включалась такая переменная, как время. Анализ того, как темп музыки, музыкальные предпочтения посетителей и продолжительность их визита влияли на сумму чека, показал, что единственной значимой переменной было время, проведенное в ресторане.

Наконец, исследователи проанализировали, как темп музыки и музыкальные вкусы посетителей влияли на общую оценку ресторана; в этом случае значимой переменной оказалось только соответствие музыки индивидуальным предпочтениям.

### **Выводы из исследований Д. Херрингтона / Л. Капелла и К. Колдуэлл / С. Хибберт**

Сведения, полученные К. Колдуэлл и С. Хибберт, таким образом, отчасти перекликаются с результатами исследований, касающихся восприятия времени ожидания. Безусловно, фактор знакомой или незнакомой мелодии играет определенную роль, однако, чтобы эффективно снижать негативные эмоции, вызванные стоянием в очереди, музыка должна нравиться покупателям.

Я хотел бы отметить одну важную особенность только что рассмотренных нами исследований. Дело в том, что в них воздействие музыки измеряется в условиях реального ресторана или магазина, где

параллельно действует множество других факторов. Преимущество такого рода экспериментов состоит в том, что они позволяют определить, является ли эффект музыки настолько сильным, чтобы выделяться на фоне всех прочих. Недостатком же можно назвать то, что, если эффекты неочевидны, легко предположить, что их попросту нет. Однако такой вывод, скорее всего, будет ошибочным. Даже если музыка оказывает незначительное влияние, которое может исчезать под действием «календарных эффектов» (например, в зависимости от дня недели), оно тем не менее имеет значение. Помните, что именно комбинация всех возможных стимулов создает имидж вашего магазина.

### Влияние в несколько этапов

Лорет Дюбе и Сильви Морен (2001) решили проверить, оказывает ли музыка прямое или косвенное влияние на оценку магазина потребителями. Они собрали данные при помощи анкетирования 110 респондентов, только что совершивших покупки в магазине, где на протяжении всего времени их визита звучала музыка.

Затем Л. Дюбе и С. Морен разделили всех респондентов на две группы в зависимости от того, насколько высоко они оценили музыку. Зависимыми переменными, которые ученые хотели протестировать, были уровень удовлетворенности покупателей обстановкой в торговом зале, работой персонала и самим магазином. Все три показателя имели более высокие значения среди респондентов, удовлетворенных выбором музыки.

В таких результатах нет ничего нового. Однако на следующем этапе исследователи использовали метод моделирования структурными уравнениями, чтобы изучить эффекты взаимодействия. Было установлено, что положительное восприятие музыки отражалось на уровне удовлетворенности магазином не напрямую, а через уровень удовлетворенности обстановкой в торговом зале или работой персонала.

Это означает, что, хотя музыка действует в комплексе с другими факторами ритейл-среды, она влияет на оценку магазина в целом. И наоборот, даже если музыка подобрана правильно, ее положительный эффект может быть сведен на нет другими составляющими атмосферы торгового зала или неправильным поведением персонала.

Примерно та же плеяда ученых (С. Морин, Л. Дюбе и Ж.-Ш. Шеба, 2007) продолжила изучать эту тему в другом исследовании. Они показывали респондентам видеозапись визита в банк в сопровождении музыки и без, после чего использовали статистические методы для выяснения того, какие переменные на что оказывали влияние. Для тех, кому интересно, они применяли метод, описанный Ребенотом Бейроном и Дэвидом Кенни (1986), который позволяет рассчитать, как выглядят отношения между различными переменными в несколько этапов.

Полученные результаты были аналогичны тем, что показали их предыдущие исследования. Музыка влияла на восприятие ряда компонентов среды, которые, в свою очередь, влияли на оценку самого банка и на следующем этапе — на оценку качества сервиса.

Как сообщают ученые, первое исследование показало следующую цепочку отношений: музыка → оценка ритейл-среды → оценка магазина. А второе — следующую: музыка стимулирует положительное восприятие обстановки в банке → улучшается отношение к банку → повышается вероятность покупок. Другими словами, положительная оценка атмосферы увеличивает вероятность покупок. Если в первом исследовании ученые ограничили анализ первым этапом, то во втором протестировали эффекты вплоть до покупательского намерения. Между тем оба они показали, что музыка не оказывает прямого влияния на поведение потребителей. Действуя в комплексе с другими факторами, она способствует созданию своего рода фоновой среды. Оценка магазина или банка зависит от оценки этого фона (это отчасти похоже на то, как при формировании суждения о картине довольно трудно абстрагироваться от окружающей обстановки, освещения и даже цвета стены, на которой она висит). Чем более положительно воспринимается среда, тем более высокую оценку получает магазин или банк.

### **Музыка должна активизировать умственную деятельность**

Канадцы Жан-Шарль Шеба и Доминик Вайан (2001) также взяли за отправную точку управление качеством сервиса, однако решили проверить, не происходит ли влияние музыки на оценку магазина через активизацию умственной деятельности (а не через пробуждение тех или иных эмоций). Для этого ученые решили измерить такие показатели, как «количество мыслей, которое возникло у покупателей во время контакта с магазином» и глубина этих мыслей (обе показателя представляли собой субъективные мнения респондентов).

Для проверки своих идей они манипулировали двумя переменными. Во-первых, использовали музыку, вызывающую разные степени активации. Им удалось это сделать, подобрав мелодии трех разных темпов. Предварительные тесты показали, что более быстрая музыка вызывает более высокую степень активации. Во-вторых, они использовали сильные и слабые аргументы в пользу продуктов — в данном случае, турпоездок.

В ходе эксперимента респондентам показывали видеофильмы о том, как люди покупают турпоездки. На заднем плане играла музыка, в разной степени активизирующая умственную деятельность.

Исследование показало, что чем больше мыслей вызывал визит в магазин и чем они были глубже, тем хуже респонденты оценивали

торговую точку и ее сотрудников. Вполне вероятно, что здесь сыграл роль эффект искусственности ситуации, обусловивший тот факт, что респонденты не считали само исследование особенно интересным. С другой стороны, против данного предположения говорят полученные результаты, которые вполне согласуются с выводами исследования Л. Дюбе, Ж.-Ш. Шеба и С. Морен (1995), показавшими, что повышенный уровень активации, прежде всего, ведет к усилению негативных мыслей.

Чем бы ни было обусловлено негативное отношение, результаты также показали, что измеренная исследователями «интенсивность умственной деятельности» влияла на отношение только в том случае, когда аргументы были слабыми, а темп музыки — низким. Другими словами, сила аргументов имела решающее значение, но если ее не было, музыка могла влиять на покупательские оценки. Однако это относилось только к медленной музыке, которая давала потребителю возможность спокойно подумать.

### **Заключительная дискуссия о широкомасштабных исследованиях**

Я призываю вас отнестись с особой осторожностью к обобщению выводов широкомасштабных опросов, в которых применялся анализ на основе моделирования структурными уравнениями. Например, если мы посмотрим на результаты, полученные Д. Херрингтоном / Л. Капеллой и К. Колдуэлл / С. Хибберт, то увидим, что на самом деле они противоречат предыдущим исследованиям. Читатель может подумать, что более старые результаты являются слишком фантастическими, чтобы быть правдой. Тем не менее есть ряд причин не спешить с таким выводом. Например, было установлено, что степень корреляции в некоторых исследованиях может быть переоценена вследствие того, что выбранный способ анализа оказывает определенное влияние на результаты. Мигель Гомес, Эдвард Маклафлин и Дик Уиттинг (2004), а также Викас Миттал и Вагнер Камакура (2001) считают, что преувеличенная ковариация может встречаться в тех случаях, когда несколько измерений осуществляется на основе одного метода сбора данных. В таком случае они могут, так сказать, «начать колебаться», порождая искусственную ковариацию. Подобный риск наиболее очевиден в исследованиях, где данные анализируются в несколько этапов, как, например, в только что рассмотренных нами работах, занимавшихся оценкой различных «сервисных ландшафтов» методом моделирования структурными уравнениями.

Такая искусственная ковариация возникает по нескольким причинам. Во-первых, ответы, которые дают респонденты в анкетах, могут в большей степени отражать их личностные качества, чем поведение. Например, экстраверты склонны переоценивать позитивные события,

а интроверты — преувеличивать негативные. Во-вторых, в некоторых ситуациях настроение человека способно создавать ложную корреляцию. Вспомните исследование К. Колдуэлл и С. Хибберт, где респондентами были посетители ресторана. Представьте, что один из них только что ушел в отпуск. Он расслаблен и пребывает в превосходном настроении. Как вы думаете, повлияет ли это на его оценку музыки и ресторана? Или, возможно, подтолкнет засидеться подольше? Если провести прямую причинно-следственную связь между оценкой музыки и ресторана, можно упустить из вида тот факт, что все зависит от переменной, которая даже не измерялась, находясь за пределами модели.

Если вы восприняли вышесказанное как критику всех видов опросных исследований, отчасти так оно и есть. В то же время я считаю, что тщательная подготовка теоретической базы опроса вкупе с грамотным подходом к осуществлению измерений может предотвратить большую часть проблем, способных снизить надежность полученных результатов. Также, чтобы уменьшить влияние потенциальных источников ошибок, можно скомбинировать несколько методов и попытаться создать общую картину, объединив разные типы исследований. Небрежность в измерениях, вызванная желанием втиснуть в одну модель как можно больше, вместе с использованием метода моделирования структурными уравнениями, вполне может дать значимые результаты, вопрос лишь в том, как их интерпретируют и будут ли они содержать хоть какую-то полезную информацию.

## Обсуждение

В заключение музыкальной темы я бы хотел напомнить читателям о том, что, по мнению покупателей, очень часто «лучшая музыка» — это тишина. Я считаю, что в данном случае определяющее значение имеет тип магазина. Как показывают несколько рассмотренных нами исследований, в случае целенаправленного шопинга легко может наступить перегрузка внешними раздражителями. Обратите внимание еще и на такой факт: в том, что касается уровня удовлетворенности потребителей и покупательской активности, результаты указывают немного в разных направлениях. Порой музыка может приводить к более низкой оценке магазина, однако все свидетельствует о том, что она тем не менее стимулирует покупательскую активность. Судя по всему, здесь действует принцип «недовольные люди покупают больше». Что же касается оценки магазина, то, как показывают исследования, что хорошо для супермаркета, не всегда хорошо для мини-маркета. Кроме того, приемы, работающие в люксовом бутике, не стоит применять дискаунтеру. Наконец, что работает в одном магазине в субботу вечером, не будет работать там же в понедельник утром. С другой стороны, музыка оказывает благоприятный эффект в тех частях торгового зала, где покупателям приходится ждать. Испанская сеть универмагов El Corte Ingles использует разное оформление ритейл-среды по ходу

движения покупательского потока и в разных отделах. По ходу движения потока используются спокойные мелодии и приглушенные цвета, тогда как в отделах — более энергичная музыка и более яркие цвета. Однако здесь требуется индивидуальный подход, т. е. каждый магазин должен протестировать, что будет наилучшим образом работать именно для него.

В целом, однако, результаты многочисленных исследований говорят о том, что музыка оказывает влияние на поведение покупателей. Она может вызывать те или иные ассоциации, и, в зависимости от ситуации, предпочтительными будут разные ее виды. Кажется, наиболее разумное решение состоит в том, чтобы использовать усложняющую «лифтовую» музыку там, где люди совершают покупки, и более узнаваемую там, где им по тем или иным причинам приходится ждать.

Музыка почти всегда влияет на степень активации. Более громкая, быстрая и узнаваемая музыка вызывает более высокую степень активации. Здесь вступает в игру гипотеза активизации памяти. Более высокая степень активации увеличивает количество следов, оставшихся в памяти. В результате покупателям кажется, что они провели в магазине больше времени, чем в действительности. Если музыка соответствует вкусам посетителей и ситуации (а сама ситуация не требует от них сосредоточенной умственной деятельности), то она может оказывать благоприятное влияние на оценку окружающей обстановки. В этом случае действует гипотеза отвлечения внимания, согласно которой музыка может отвлекать внимание покупателей, не позволяя им скучать, в результате чего время пролетает для них незаметно.

## Глава 10

# Запах, тактильные ощущения и сопровождающие лица

В этой главе мы обратимся к остальным составляющим ритейл-среды, т. е. к таким фоновым переменным, как запах и тактильные ощущения, а также к социальным факторам.

Начнем с обсуждения исследований, касающихся роли запахов в торговом зале. Вкус и обоняние — это две человеческие сенсорные системы, воспринимающие химические сигналы. Однако научные работы, посвященные вкусу, были оставлены мной за рамками этой книги, поскольку они касаются не столько атмосферы в магазине, сколько одной из характеристик продовольственных товаров.

Запахи стали объектом маркетинговых исследований примерно так же давно, как и музыка; тем не менее в 2000-х годах интерес к этой теме вновь возродился. Вероятно, есть несколько причин, почему она столь сильно интересует маркетологов. Во-первых, запахи воздействуют на наш мозг напрямую. Запах — это ощущение, которое влияет на химический баланс в лимбической системе головного мозга. Сигналы, поступающие от других органов чувств, сначала преобразуются и обрабатываются в разных частях головного мозга, а затем снова соединяются в мозговой коре. С запахами все происходит по-другому. Истинное значение такого положения дел пока не ясно, но эффект, связанный с прямой обработкой, может состоять в том, что обонятельная память разрушается медленнее, чем другие воспоминания. Во-вторых, покупатели часто поддаются под влияние запахов, сами не осознавая этого. Иногда такого же эффекта можно достичь с помощью других раздражителей, но запахи редко поддаются вербализации в отличие, например, от зрительных ощущений, что позволяет им оказывать еще более сильное воздействие, не поднимаясь до уровня сознания.

Ну а чтобы закончить разговор о фоновых факторах, я представлю вашему вниманию одно исследование, посвященное тактильным ощущениям.

В главе 7 я упоминал о группе ученых, разделивших все составляющие ритейл-среды на три группы: конструктивные, фоновые и социальные факторы. Такая структура лежит в основе последних глав. В заключительном разделе этой главы, а также в Приложении G я обращусь к третьему компоненту — социальным факторам. Или, точнее говоря, в этой главе я проведу обзор исследований, посвященных социальным факторам, действующим в торговом зале, а в приложении объясню, почему я решил не выделять под эту тему больше места. В то же время такой социальный фактор, как персонал, является важнейшим элементом ритейл-среды. Например, в своем исследовании Ален Д'Астус (2000) показал, что от действий (или бездействия) сотрудников в значительной степени зависит, воспринимают ли покупатели атмосферу в магазине как раздражающую или нет. Однако я начну свой обзор с исследований в области запаха.

## Особенность запахов

При восприятии запаха и, например, звука информация ассимилируется по-разному. Особенность запахов состоит в том, что они работают на уровне, напрямую связанном с нашими эмоциями. Будучи распознанными мозгом, они воздействуют на определенную часть нашей лимбической системы чисто химическим образом, поскольку последняя находится довольно близко к обонятельным рецепторам. Лимбическая система представляет собой совокупность структур, развившихся на ранних этапах человеческой эволюции и потому находящихся глубоко в толще головного мозга. Помимо прочего, лимбическая система управляет и нашими эмоциями. Короче говоря, если большинство других сенсорных ощущений сначала преобразуются в нервные импульсы и в такой форме поступают в головной мозг, то запахи попадают в него напрямую.

Кроме того, запахи редко имеют собственные названия; обычно для их описания используются наименования неких объектов: например, мы говорим «запах дерева» или «запах резины». Некоторые исследователи считают, что отсутствие названий свидетельствует о том, что данный раздражитель влияет на нас на подсознательном уровне, т. е. не задействуя мысли (последние обычно требуют словесного выражения).

Механизм запоминания запахов также, кажется, отличается от всех прочих. Например, запахи распознаются труднее, чем изображения: в среднем люди могут определить менее половины самых распространенных из них. Кроме того, запахи достаточно трудно классифицировать. Во многом это связано с тем, что данный процесс часто

задействует не только обоняние, но и другие органы чувств. Так, запах лимона проще классифицировать, когда он исходит от напитка желтого цвета, чем красного. Наконец, запахи труднее вспомнить, чем зрительные образы. Вероятно, причина заключается в прямой связи между раздражителем и мозгом. Еще одно важное отличие обонятельной памяти состоит в том, что она может подавать ложные сигналы. Люди способны чувствовать запахи там, где их нет. Так, в исследовании Пэм Эллен и Паулы Боун (1998), схему которого я опишу ниже, респондентам показывали изображение цветов и говорили, что, если потереть его поверхность, можно ощутить запах. Одна группа респондентов получила картинки со скрытым запахом хвои, другая — вообще без запаха. 61% участников эксперимента из первой группы заявили, что почувствовали аромат цветов, а во второй таковых набралось целых 30%.

В то же время память на запахи является более длительной и прочной, чем на другие сенсорные ощущения. Ароматы, присущие конкретной ситуации, могут активировать воспоминания о ней. Еще одной связанной с памятью особенностью запахов является то, что, как показывают некоторые исследования, они способны обогащать воспоминания.

## Классификация запахов

Как уже было сказано, классификация и распознавание запахов — довольно трудное дело. Тем, кто хочет использовать данный раздражитель в маркетинговых целях, стоит для начала выяснить, какие запахи вообще существуют и какого эффекта от них можно ожидать. Дэниел Майлотик (2003) из компании Colgate-Palmolive написал обширную статью, напоминающую своего рода признание в любви использованию запахов для различных маркетинговых целей. Помимо прочего, там он приводит несколько разных способов классификации запахов.

Многие из них были разработаны в парфюмерной промышленности и слишком узки для нашей книги, однако три предложенных варианта могут представлять для нас интерес.

В *таблице 10.1* приведены примеры классификации запахов, использовавшиеся в различных исследованиях. В центральном столбце указаны результаты одного из них, в котором респонденты должны были оценить 146 различных оттенков запахов. Как следует из таблицы, им удалось различить только 15. А все остальные были отнесены к одной из 15 выделенных категорий. В левом столбце перечислены примеры запахов, используемых в производстве товаров повседневного спроса.

Таблица 10.1. Примеры классификации запахов, использовавшихся в различных исследованиях, согласно Дэниелу Майлотике (2003)

Производство товаров повседневного спроса	Факторный анализ на основе 146 оттенков запахов	Классификация запахов в обзоре Д. Майлотика
Дерево/орехи	Дерево/орехи	Цветы
Мята	Мята	Трава
Цветы	Цветы	Фрукты
Фрукты (кроме цитрусовых)	Фрукты (кроме цитрусовых)	Сладости
Цитрусовые	Цитрусовые	Зелень
Пряности	Пряности	Дерево
Зелень	Зелень	Пряности
Пряности	Тмин	Животные
Сладости	Коричневый шоколад / ваниль	Цитрусовые
Смешанные	Кокос / грецкий орех	Смешанные
	Животные (неприятные запахи)	
	Растворители	
	Гарь	
	Сера	
	Резина	

Эти категории запахов можно включать в различные модели с использованием оси теплый/холодный наподобие цветового спектра или легкой/тяжелый и затем подвергать их эмпирическому тестированию. Тем, кто хочет получить некоторое представление о систематической организации запахов, я советую ознакомиться с исследованием Эрика Спангенберга, Айна Кроули и Памелы Хендерсон (1996), о котором я вкратце расскажу далее. Эти ученые эмпирически протестировали, как люди воспринимают различные запахи.

## Запахи и их соотнесение с конкретными товарами

Ниже мы рассмотрим ряд экспериментов, в которых исследователи тем или иным способом изучали влияние запахов на покупателей. И начнем мы с запахов, связанных с конкретными товарами. Главный вопрос в этом случае заключается в том, следует ли связывать определенный аромат с неким продуктом или нет. Затем мы перейдем к обсуждению исследований, посвященных влиянию запахов, распространяемых в торговом зале в фоновом режиме.

## Адаптация запахов под целевые группы

Если вы хотите адаптировать запах под целевую группу, есть несколько фундаментальных фактов, которые полезно знать. Так, существуют относительно большие различия в реакции людей на данный раздражитель, обусловленные их полом, возрастом и, в некоторой степени, субъективным опытом. Что касается возраста, то обоняние, как и зрение, с годами немного ослабевает.

Мингванг Лью (2002) обнаружил гендерные различия в реакции на запахи. Некоторые из них могут оказывать значительное влияние на степень активации или релаксации. Например, аромат лаванды действует на женщин успокаивающе, значительно снижает чувство скуки, гнев и агрессивность. Кроме того, улучшает их когнитивные способности, симулируя скорость и точность математических вычислений. У мужчин лаванда, наоборот, мешает релаксации, вместо этого, приводя к повышенной активации. Хотя под ее воздействием у них также улучшилась точность математических вычислений. В любом случае необходимо убедиться, что запах, который вы собираетесь использовать в маркетинговых целях, подходит для вашей целевой группы.

## Запахи, соответствующие конкретным типам товаров

В одном из первых исследований запахов Дебора Митчелл, Барбара Кан и Сьюзен Кнасцо (1995) проверили, как соответствие (конгруэнтность) и несоответствие (неконгруэнтность) запахов влияет на обработку информации покупателями и их выбор. Ученые исходили из того, что запахи могут воздействовать на память, активируя определенные ассоциации, и хотели узнать, как это может влиять на посетителей магазинов, в которых отделы, имеющие свои специфические ароматы, расположены рядом друг с другом. Например, они предположили, что хлебный отдел следует располагать рядом с отделом цветов, а магазин кожаных изделий рядом с чайным магазином.

В ходе исследования респондентам предлагалось оценить различные комбинации товаров и запахов. В качестве товаров были использованы цветы или шоколад. В комнате, где участникам предстояло выполнить задание, пахло либо цветами, либо шоколадом, либо вообще ничем. Таким образом, одни респонденты, оценивая цветочные композиции, ощущали запах цветов (конгруэнтный запах), другие — шоколада (неконгруэнтный запах), а третьи — никакого специфического аромата не чувствовали (контрольная группа). Точно так же, те, кто

оценивал шоколад, делали это в комнате с запахом шоколада, цветов или же в комнате без запаха.

Результаты первого эксперимента показали, что, когда запах соответствовал товару, это в гораздо большей степени активировало собственный опыт покупателей, чем в других случаях. При анализе информации респонденты были не так категоричны и не так тщательно изучали различные аспекты соответствующих товаров. С другой стороны, при неконгруэнтном запахе они с гораздо большей тщательностью сравнивали предложения по каждому аспекту.

В следующем эксперименте респонденты должны были выбирать товары на протяжении нескольких недель подряд. Таким образом, исследователи могли оценить, влияла ли конгруэнтность и неконгруэнтность запахов на покупательское поведение. Результаты показали, что респонденты чаще варьировали свой выбор, если запахи соответствовали типу товаров; кроме того, согласно их собственным субъективным оценкам, в этом случае они были готовы попробовать больше разных товаров.

### **Конгруэнтные запахи обеспечивают более богатые воспоминания**

Исследователи интерпретировали результаты таким образом, что, когда запах соответствует товару, мысленный образ, из которого потребители исходят при анализе или выборе, обогащается. Отсюда можно сделать вывод, что конгруэнтность ароматов является важным фактором, поскольку покупательское поведение, продемонстрированное респондентами в ходе эксперимента под влиянием подходящих запахов, было именно таким, которого обычно хочет добиться ритейлер.

### **Как запахи влияют на восприятие неизвестных торговых марок**

Морин Моррин и Сринивасан Ратнешвар (2000) решили изучить, как запахи влияют на усвоение информации о новых торговых марках. Они провели эксперимент, где респондентам предлагалось оценить новые и хорошо известные бренды чистящих средств. Одна группа (половина участников) выполняла задание в комнате, где не было никаких запахов, другая — в помещении, где пахло геранью.

Респонденты оценивали товары, нажимая соответствующую цифру на компьютере. Компьютер фиксировал информацию не только о выставленной оценке, но и о том, сколько времени потребовалось человеку, чтобы определиться с ней. После этого респонденты должны были вспомнить, какие бренды им были представлены. В общей сложности каждый человек оценивал 42 торговые марки, из них 34 известных и 8 новых.

Исследователи обнаружили, что аромат герани оказывал довольно-таки сильное влияние на восприятие: так, под его воздействием респонденты поставили новым торговым маркам почти на целый балл больше (3,4 по сравнению с 2,6), оценка известных брендов также оказалась выше, хотя и не настолько (5,6 против 5,4).

Что касается скорости вынесения решений, то результаты указывают в том же направлении. В среднем респонденты изучали неизвестные торговые марки на полсекунды дольше, когда в комнате пахло геранью (чуть больше 3,5 секунды вместо 3). В отношении известных брендов такой эффект обнаружен не был.

Наконец, результаты также показали, что в ароматизированной комнате респонденты вспомнили гораздо больше новых торговых марок (8,7% против 1,6%). Было установлено, что качество запоминания зависело от того, сколько времени респондент потратил на оценку.

## Конгруэнтные запахи и память

Моррин и Ратнешвар (2003) впоследствии продолжили изучать влияние запахов на усвоение новой информации и память. Они взяли за основу собственное исследование трехлетней давности, но, во-первых, включили в него два приятных аромата (конгруэнтный и неконгруэнтный), и, во-вторых, варьировали сценарии таким образом, что запах присутствовал либо только во время получения новой информации, либо только во время тестирования памяти, либо в обоих случаях.

Первое исследование, как и следовало ожидать, показало, что приятный запах улучшал память благодаря тому, что способствовал концентрации внимания. Однако, играл ли повышенный уровень внимания более важную роль для восприятия новой информации или же для ее извлечения из памяти, ученые не знали. Многие эксперименты говорят о важности присутствия одного и того же стимула (в данном случае запаха) в процессе получения новых знаний и их последующего «вспоминания». Воспроизвести информацию гораздо проще в ситуации, аналогичной той, в которой происходило ее усвоение. Этот принцип называется принципом специфического кодирования и, в общем и целом, подтверждается исследованиями в области памяти. Однако он также был подвергнут проверке М. Моррин и С. Ратнешваром.

Метод проведения исследования во многом был аналогичен тому, который использовался в предыдущий раз. Респондентам показывали чистящие средства на экране компьютера; как и до этого, они не знали, что именно впоследствии будет тестироваться и что им предстоит запомнить. В качестве конгруэнтного запаха использовался запах герани, в качестве неконгруэнтного — запах гвоздики (оба они

предварительно были оценены респондентами как одинаково приятные). Также имелась контрольная группа, которая оценивала товары в комнате без всякого запаха.

Эксперимент проходил на протяжении двух дней. В первый день респонденты должны были заполнить анкету о том, какие чувства они испытывали, после чего оценить различные чистящие средства, продемонстрированные им на экране компьютера. Во второй день требовалось пройти тест на память. При этом респонденты находились в той же комнате, что и накануне, однако аромат в ней мог быть прежним либо заменен другим.

### **Конгруэнтность запаха неважна для памяти**

Оказалось, что соответствие или несоответствие запаха товарам не имеет значения для памяти. В обоих случаях, когда в комнате был приятный запах, респонденты изучали товары дольше, чем в неароматизированном помещении (5 против 4 секунд). Кроме того, те, кто ощущал запах гвоздики или герани, запомнили больше торговых марок. Такое улучшение памяти наблюдалось независимо от того, был ли использованный аромат конгруэнтным или нет.

### **Запах имеет наибольшее значение при усвоении новой информации**

Результаты также показали, что наибольшее значение наличие или отсутствие запаха имело в момент усвоения информации, тогда как во время ее извлечения из памяти данный фактор не играл никакой роли. Отсюда ученые делают вывод, что использование запахов в торговом зале не имеет такого значения, как в рекламе. Однако я считаю, что первое знакомство с товаром часто происходит именно в магазине, например, во время дегустации или через специальную выкладку. В этих случаях включение запаха может оказаться полезным, поскольку позволяет обогатить мысленный образ, отпечатывающийся в памяти покупателя.

### **Специальные выкладки и запах**

Анна-Мария Фиоре и ее коллеги (А. Фиоре и др., 2000) проверили, какого эффекта можно достичь, если дополнить специальную выкладку запахом, соответствующим представленному там товару; несоответствующим, но в равной степени приятным; или же не использовать данный раздражитель вообще.

В своем эксперименте в качестве объекта для изучения ученые выбрали женские пижамы, которые либо висели на вешалках (обычная выкладка), либо демонстрировались на манекене вместе с изысканной цветочной композицией и белыми свечами в подсвечниках

(специальная выкладка). Респонденты должны были оценить сам товар (насколько он им понравился; какова его примерная стоимость и хотели бы они его приобрести), а также выкладку по таким параметрам, как сенсорная, эмоциональная и когнитивная удовлетворенность. Сенсорная удовлетворенность определялась прямым вопросом, понравилась им представленная выкладка или нет. Эмоциональная — через оценку определенных эмоциональных прилагательных. Наконец, для измерения когнитивной удовлетворенности у респондентов просто спрашивали, могут ли они представить себя одетыми в эти пижамы.

Участниками эксперимента были 145 студентов, они отвечали на вопросы во время просмотра выкладок. В качестве обонятельных раздражителей использовались запах лилии (соответствующий представленному товару) и моря (несоответствующий). Оба аромата были оценены как в равной степени приятные и отобраны в ходе предварительного тестирования.

**Конгруэнтность запаха влияет на цену, которую готов заплатить покупатель**  
Результаты эксперимента показали, что покупатели были готовы заплатить больше за пижамы, одетые на манекены (специальная выкладка), чем за висящие на вешалке. Кроме того, конгруэнтность запаха оказалась важным фактором при использовании в специальной выкладке для таких показателей, как предполагаемая цена и намерение о покупке, хотя обе ароматизированные выкладки понравились респондентам одинаково.

### **Специальная выкладка с конгруэнтным запахом воспринимается наиболее позитивно**

Измерения степени удовлетворенности выкладкой (сенсорной, эмоциональной и когнитивной) показали, что наибольшие различия наблюдались между обычным расположением пижам на вешалках и использованием для их демонстрации манекенов с цветами и свечами. Вариации в использовании ароматов сказывались на результатах, но не так сильно, как тип выкладки. Хотя специального сравнения между тремя указанными параметрами не проводилось, манипуляции с запахом отразилась на всех них. Во всех случаях пижамы с конгруэнтным запахом оценивались более положительно; но, как уже говорилось, различия были незначительными.

### **Конгруэнтный запах облегчает визуализацию**

Более интересное открытие было связано со способностью респондентов представить себя одетыми в пижаму, которую они видели. Оказалось, что конгруэнтный запах значительно облегчал такую визуализацию. В то время как неконгруэнтный — запах моря (который также был оценен

респондентами как приятный, но не соответствующий пижамам) — был препятствующим фактором, негативно отражавшимся на способности людей включать воображение. Другими словами, конгруэнтный аромат обогащал восприятие выкладки. Я считаю, что этот результат переключается с тем, что был получен Д. Митчелл и ее коллегами (*Д. Митчелл и др., 1995*) и описан нами выше. Эти ученые обнаружили, что респонденты проявляли большую готовность пробовать новые товары и варьировать покупки, когда ощущали конгруэнтные запахи.

### **Еще несколько замечаний по поводу конгруэнтных и неконгруэнтных запахов**

Таким образом, мы имеем ряд исследований, говорящих о том, что запах должен соответствовать товару. В то же время некоторые эксперименты показывают, что важно само наличие запаха, а не его конгруэнтность. Хотя это может показаться странным, но у данного противоречия есть свое объяснение. Давайте рассмотрим исследование П. Эллен и П. Боун (1998), построивших свои рассуждения на основе модели ELM (*elaboration likelihood model* — «модели наиболее вероятной обработки сообщения»).

#### **И снова модель ELM**

Мы уже касались этой теории ранее, при обсуждении музыки в рекламе. Позвольте напомнить ее основные моменты, а также немного углубиться в детали. Согласно модели ELM, люди могут обрабатывать информацию двумя способами — центральным и периферическим. В первом случае человек прилагает усилия, чтобы понять смысл представленного ему аргумента, оценить, заслуживает ли он доверия или нет, соответствует ли его собственным знаниям в этой области и т. д. Во втором — осуществляется только поверхностная оценка аргумента, например, на основе того, насколько приятен предоставивший его человек, или построены ли рассуждения на множестве альтернатив. Эта теория была протестирована во многих контекстах. И, например, выяснилось, что при периферической обработке несколько слабых аргументов могут показаться более убедительными, чем ряд сильных, тогда как при центральной обработке обычно наблюдается обратная картина, и качество берет верх над количеством.

#### **Мотивация и возможность**

Выбранный способ обработки информации, центральный или периферический, часто можно объяснить тем, имелась ли у человека мотивация и/или возможность тщательно изучить вопрос. Как показало

большинство тестов, даже очень небольшое повышение мотивации способно запустить центральную обработку информации. Например, для этого может быть достаточно, чтобы человек просто принял участие в эксперименте или чтобы проводящий опрос исследователь попросил его оценить товар, который якобы планируется вывести на рынок; короче говоря, хватит любого небольшого толчка, побуждающего чуть более тщательно анализировать сообщение. Другими факторами, способствующими более вдумчивой оценке, являются наличие у респондента достаточного багажа собственных знаний в данной области, а также четкость формулировки сообщения. Человек просто не сможет включить центральную обработку информации, если у него нет знаний в той области, которую затрагивает полученное сообщение или если оно сформулировано очень расплывчато.

П. Эллен и П. Боун утверждают, что именно эта цепочка рассуждений может объяснить, почему одни исследования показали, что запах должен соответствовать товару, тогда как другие обнаружили, что важно его наличие само по себе. В тех случаях, когда респонденты были более мотивированы, они старались проанализировать запах и предпочитали конгруэнтный. Если же мотивация была низка, любой приятный аромат мог положительно повлиять на оценку товара.

Для проверки своих гипотез ученые разработали рекламную листовку, предназначенную для одного из мест активного отдыха. Она содержала изображения отдыхающих людей и природы, а по центру — цветную фотографию цветущего луга. Также на листовке имелся ароматизированный участок, потеряв который, можно было ощутить запах: либо цветов (конгруэнтный), либо хвои (неконгруэнтный). Второй вариант листовки содержал ложный ароматизированный участок, не дававший никакого запаха при трении, и, наконец, третий вариант не имел ароматической поверхности вообще.

В ходе эксперимента листовки с запахом демонстрировались участникам вместе с девятью другими рекламными объявлениями. Одну группу респондентов просили сосредоточиться на ароматизированных буклетах (что позволяло добиться требуемого повышения мотивации), а другую — на прочих материалах.

### **При низкой мотивации подойдет любой запах**

Первоначальный анализ результатов подтвердил предположения исследователей. В группе с низкой мотивацией все рекламные листовки, независимо от запаха, были восприняты одинаково. В то время как более мотивированные участники показали большие различия в оценках в зависимости от конгруэнтности используемого аромата. Возможно, это и есть ответ на вопрос, должен ли запах соответствовать товару. Если потребители готовы к вдумчивому анализу, следует позаботиться

о том, чтобы аромат отвечал их ожиданиям. Если же ситуация выбора предполагает более быстрый и поверхностный анализ, можно использовать любой приятный запах, улучшающий покупательский опыт.

### **Неправильное сочетание запаха и товара оценивается ниже**

Другим интересным результатом этого эксперимента было то, что листовка с неконгруэнтным запахом оценивалась гораздо хуже, чем с конгруэнтным. Причем последняя воспринималась так же позитивно, как не ароматизированные рекламные материалы. Таким образом, несоответствие запаха изображению привело к снижению оценки.

### **Модель М-Р снова побеждает**

Наконец, исследователи обратились к статистическому анализу, чтобы установить, с чем были связаны вариации в оценке рекламной листовки: 1) с изменением настроения (эмоциональный фактор); 2) с положительным восприятием запаха (перцептивный фактор); или 3) с положительными мыслями, вызываемыми запахом (когнитивный фактор). Оказалось, что самым сильным из всех был эмоциональный фактор. Наивысшую положительную оценку рекламная листовка получала в том случае, когда запах влиял на настроение респондента. На втором месте по значимости находился перцептивный фактор. Приятный запах действовал таким образом, что все находящиеся вокруг объекты оценивались респондентом более положительно.

Известно, что различные компоненты ритейл-среды влияют на поведение покупателей опосредовано, через их чувства. В то же время ряд экспериментов показал, что три известных нам эмоциональных состояния, такие как удовольствие, активация и доминирование, редко зависят от запаха. Следовательно, описанное выше открытие, согласно которому запах влияет на оценку, воздействуя на настроение человека, противоречит большинству других исследований в данной области.

Таким образом, в рассмотренных нами экспериментах конгруэнтность запаха была важным фактором в тех случаях, когда обработка информации осуществлялась центральным путем. Если же запах выступал периферическим элементом, его конгруэнтность не играла никакой роли — было достаточно того, чтобы он казался приятным.

В статье, написанной одними из самых авторитетных ученых в области запаха Арадхной Кришной, Мэй Лвин и Морин Моррин (2010), говорится, что фоновые ароматы в последние годы привлекают пристальное внимание исследователей и менеджеров. Авторы призывают также сосредоточиться на изучении запахов конкретных товаров.

## Фоновые запахи как важный компонент ритейл-среды

В этом разделе я представлю обзор исследований, посвященных фоновым ароматам, т. е. ароматам, которые не могут быть связаны с отдельным товаром или группой товаров и используются для создания атмосферы в магазине.

### Какие запахи оцениваются более положительно?

В 1996 году Эрик Спангенберг, Айн Кроули и Памела Хендерсон провели широкомасштабное исследование запахов. Поскольку на тот момент существовало не так много работ в данной области, они поставили перед собой цель узнать, способны ли запахи как фоновый фактор в принципе влиять на поведение покупателей в магазине.

В своей статье ученые также описывают серьезное предварительное исследование, в ходе которого респонденты оценивали различные ароматы. Его результаты (см. *таблицу 10.2*) могут заинтересовать тех, кто собирается использовать запахи в своих магазинах, поскольку там отражены предпочтения потребителей. Разумеется, могут существовать определенные культурные различия в оценке и вкусах, так что в любом случае желательно провести собственное тестирование. В первой колонке таблицы указана категория запаха, во второй — конкретный аромат. Цифры в третьей колонке показывают, насколько последний коррелирует с показателем «Нравится / Не нравится».

Высокие значения, независимо от знака, указывают на то, что данный аромат соответствует «основному» или «категории» (первая колонка в *таблице 10.2*). Соответствие отражает, какая часть вариаций в этой категории объясняется конкретным запахом. Знак (плюс или минус) показывает, как определенный аромат был оценен на фоне остальных. Поскольку все запахи воспринимались позитивно, минус означает только то, что некий аромат получил более низкую оценку по сравнению с «конкурентами». Таким образом, следующим шагом исследователи решили сравнить влияние нейтральных и положительных запахов («нейтральными» они назвали ароматы, получившие оценки ниже средней). В качестве нейтральных ими были выбраны запахи лаванды (-0,26) и имбиря (-0,62), а в качестве положительных — апельсина и перечной мяты.

**Таблица 10.2.** Категории запахов и их составляющие. Чем выше значение в третьей колонке, тем больше данный оттенок соответствует «основному запаху», указанному в первой колонке. Все запахи были оценены респондентами положительно. Отрицательные значения указывают на запахи, чья оценка в целом была положительной, однако ниже средней по группе

Категория	Запах	Нравится / Не нравится
Цветочные	Лаванда	-0,26
	Иланг-иланг	-0,31
	Ромашка аптечная	-0,78
	Герань	-0,29
Пряные	Ваниль	0,17
	Мускатный орех	-0,53
	Гвоздика	0,53
	Шалфей	-0,32
	Кардамон	-0,30
	Розмарин	-0,17
	Майоран	-0,33
	Имбирь	-0,62
Древесные	Можжевельник	-0,36
	Ель	0,16
	Сандал	0,25
	Кедр	-0,07
	Береза	0,66
	Розовое дерево	0,29
	Сосна	-0,72
Цитрусовые	Лимон	1,11
	Померанец	0,31
	Бергамот	0,17
	Апельсин	0,37
Мятные	Перечная мята	0,75
	Мята болотная	-0,07
	Мята колосковая	0,49

### «Заразительный» фоновый запах

В ходе основного эксперимента Э. Спангенберг с коллегами (Э. Спангенберг и др., 1996) создали в лабораторных условиях искусственный магазин, где продавались предметы интерьера, одежда, книги, офисные принадлежности и товары для активного отдыха. Ученые избега-

ли конгруэнтных комбинаций, таких как товары для активного отдыха и древесные ароматы. Во всех случаях запахи должны были действовать как фоновый фактор, а не как атрибут товара.

Результаты показали, что респонденты оценили выше: 1) сам магазин; 2) ритейл-среду; 3) ассортимент в целом; 4) отдельные товары, когда был использован фоновый запах, нежели в случаях, когда он отсутствовал. Больше всего от присутствия приятного аромата выиграли в популярности товары с изначально средним рейтингом. А вот на восприятии товаров с самым высоким и низким рейтингом данный фактор никак не отразился.

Также оказалось, что использование фоновых запахов положительно повлияло на намерение респондентов повторно посетить магазин. Кроме того, в этом случае они считали, что провели там меньше времени, чем в действительности. Фактическая продолжительность визита не зависела от наличия или отсутствия фонового запаха, однако во втором случае испытуемые думали, что потратили больше времени. В некоторых случаях фоновый запах увеличивал количество заявлявших о намерении приобрести конкретный товар, а также число товаров, изученных респондентами. Но, как уже говорилось, это в основном касалось товаров со средним рейтингом.

## Стимулирование покупателей и запахи

Ульрих Орт и Орели Буррен, из США и Франции соответственно, в 2005 году опубликовали две научные статьи, посвященные запахам (*У. Орт и О. Буррен, 2005a, 2005b*). По их словам, результаты 30 лет исследований не позволяют говорить о том, что присутствие запаха или его соответствие окружающей обстановке напрямую влияет на покупателей. По этой причине ученые решили провести углубленный анализ, разбив тесты на более мелкие составляющие. Например, они изучили, как приятные и неприятные запахи влияют на процесс совершения покупок в сознании потребителей. Тестирование неприятных запахов является довольно необычным для маркетинговых исследований, поскольку считается, что ритейлер вряд ли будет целенаправленно изменять их в своем магазине.

Другим способом провести анализ на более детализированном уровне было тестирование такой поведенческой модели, как «поиск разнообразия» (см. Приложение F). Поиск разнообразия можно разделить на два вида: перцептивно ориентированный (тестирование новых товаров, принятие рисков) и когнитивно ориентированный (поиск информации/любопытство). У. Орт и О. Буррен хотели узнать, какой из них в первую очередь активизируют запахи.

Оба анализа были основаны на одном и том же наборе данных, полученных из анкет респондентов, которые те заполняли в лабораторных условиях. Как и в вышеописанных экспериментах, испытуемые оценивали товары, показываемые им на экране компьютера. В качестве приятных были использованы запахи лимона и ежевики, в качестве неприятных — паприки и угля. Всего в экспериментах приняли участие 248 студентов, которые должны были ответить на вопросы о том, насколько стимулирующими они считали указанные ароматы, а также как они влияли на их готовность к принятию риска, желание разнообразия и любопытство.

### **Приятные запахи пробуждают склонность к риску, а неприятные подталкивают к принятию более простых решений**

Согласно отчету об исследовании 2005а, прямого влияния запахов с точки зрения стимулирования покупательского поведения обнаружено не было. Между тем интересный результат был получен при разделении респондентов на две группы: тех, кто находился в комнате с приятным запахом, и тех, кто находился в комнате с неприятным запахом. В этом случае была выявлена четкая закономерность: те, кто находился под влиянием приятных запахов, были более склонны к перцептивно ориентированному поиску разнообразия. Они демонстрировали большую склонность к риску (готовность пробовать новые товары) и разнообразию (готовность отказаться от привычек). В то же время была обнаружена отрицательная зависимость между этим стимулом и когнитивно ориентированным поиском разнообразия (стремлением к поиску информации/любопытством). Разница между этими двумя группами была статистически значимой. Хотя любопытство ослабевало больше всего под воздействием неприятного запаха, частично та же тенденция наблюдалась и в случае приятного запаха.

### **Запахи могут влиять на важность тех или иных атрибутов**

В отчете 2005b приводятся результаты еще нескольких анализов. Так, Орт и Буррен обнаружили, что запах может влиять на то, какие атрибуты торговых марок являются значимыми в глазах покупателей. На этот раз экспериментальной площадкой был выбран винный магазин. В обычной ситуации, т. е. при отсутствии запаха в торговом зале, важным для покупателей атрибутом был цвет этикетки. Когда же исследователи добавили приятный запах, покупатели перестали обращать внимание на цвет этикетки.

### **Запах обогащает среду**

Также в этом отчете сообщается о том, что запах не оказывает сильного влияния на оптимальный уровень стимуляции. Другими словами,

запах не заставляет людей «проснуться» и захотеть больше стимулов. В то же время при наличии запаха люди воспринимают окружающую среду как более стимулирующую.

## Адаптация запаха под целевую группу

Спангенберг, Спротт, Громан и Трейси (2006) опубликовали статью на тему адаптации запаха под целевую группу. В своем исследовании они хотели проверить, является ли конгруэнтность важным фактором для фоновых запахов. До этого момента дискуссия о конгруэнтности запахов ограничивалась только комбинаций отдельных товаров и естественных запахов (например, чистящие средства / цветочные запахи).

Исследователи провели полевой эксперимент, где они протестировали влияние запахов на реальных покупателей в реальном магазине. Для эксперимента был выбран магазин одежды с одинаковыми по площади отделами женской и мужской одежды. Предварительно исследователи протестировали ряд запахов и пришли к выводу, что ваниль является типично женским запахом, а марокканская роза — типично мужским. Эксперимент проводился в течение двух недель, по неделе для каждого запаха. Помимо тестирования указанных переменных исследователи также включили в анализ такой показатель, как фактические продажи. Конгруэнтными считались ситуации, когда женщины покупали одежду в женском отделе, где пахло ванилью, а мужчины покупали одежду в мужском отделе, где пахло марокканской розой. Другие ситуации рассматривались как неконгруэнтные (например, когда в отделе женской одежды использовался запах марокканской розы, а в отделе мужской одежды — запах ванили).

Как видно в *таблице 10.3*, большинство значений выше, когда был использован конгруэнтный запах. Например, средняя сумма покупок выросла с \$23 до \$55. Я считаю, что такие поведенческие переменные, как количество приобретенных товаров и средняя сумма покупок, являются чрезвычайно важными факторами. Но помимо ранних исследований Миллимана, осуществленных в 1980-х годах, эти переменные редко тестируются надежным образом. Как правило, они измеряются при помощи анкет, в которых респонденты выражают свои покупательские намерения. В тех же случаях, когда они тестируются на реальном поведении, сбор данных обычно бывает основан на малых выборках.

При использовании конгруэнтного запаха покупатели воспринимали ассортимент как более дорогой. Вероятно, это связано с тем, что в этом случае они также воспринимали его как более качественный. Также они считали, что провели в магазине больше времени, чем

Таблица 10.3. Оценки и поведение покупателей при использовании в одежном магазине конгруэнтного запаха (запаха ванили в отделе женской одежды и запаха марокканской розы в отделе мужской одежды) и неконгруэнтного запаха. Приведенные цифры представляют собой средние значения по семибалльной шкале, если не указано иное (\* =  $p \leq 0,05$ ; \*\* =  $p \leq 0,01$ )

	Средние значения	
	Неконгруэнтный запах	Конгруэнтный запах
Оценки		
Магазина в целом	18,53	20,02**
– Ассортимента с точки зрения разнообразия	5,72	6,12*
– Ассортимента с точки зрения стиля	5,53	6,32**
– Ассортимента с точки зрения качества	6,07	6,59**
– Уровня цен	5,50	4,87**
Реакция в форме принятия/отклонения		
– Воспринимаемая продолжительность визита (мин.)	15,95	23,95**
– Намерение повторно посетить магазин	6,03	6,56**
– Кол-во купленных товаров (шт.)	0,91	1,71*
Средняя сумма покупки (\$)	23,01	55,14**

на самом деле. Причина может быть в том, что конгруэнтный запах создавал более богатый опыт, например, помогал покупателям представить себя в той или иной одежде (С. Фиоре с соавт., 2000). Таким образом, когда впоследствии покупателей просили оценить количество времени, проведенного ими в магазине, они вспоминали более насыщенную информацией визуальную картину.

Из этого исследования вытекает, что ритейлер может обогатить ритейл-среду, даже если продаваемые товары не имеют собственного запаха.

Аналогичное исследование было проведено Эндрю Парсонсом (2008) из Новой Зеландии. Он экспериментировал с двумя различными ароматами в книжном магазине и сравнил объемы продаж с предыдущим годом. При использовании запаха, который обычно не ассоциируется с книгами, такого как аромат розы, продажи с поправкой на инфляцию выросли на 3,2%. При использовании запаха, обычно

ассоциируемого с книгами, такого как запах кофе и печенья, продажи выросли на 8,4% по сравнению с предыдущим годом. Данные собирались с 10 часов утра до 2 часов дня в течение двух рабочих дней для каждого запаха. Опросное исследование показало, что между этими двумя периодами не было никаких различий в положительной оценке магазина покупателями.

## Исследования в области запаха: подведение итогов

В последнее время было опубликовано несколько статей с обзорами исследований в области запаха, проведенных за все прошедшие годы. Эти обзоры носят несколько разный характер. Так, Боун и Эллен (1999) сосредоточились на обзоре практически полезных результатов. Дэвис, Куйман и Уорд (2003) попытались создать комплексную картину. С этой целью они разработали модель, отражающую все многообразие факторов, связанных с восприятием и влиянием запахов.

### Обзор экспериментов

В 1999 году Паула Боун и Пэм Эллен опубликовали обзор экспериментов, направленных на изучение влияния запахов на реакцию людей. Авторы сосредоточились не на маркетинговых исследованиях, а на экспериментах в области запаха в целом, которые могут представлять интерес с точки зрения розничной торговли.

Их статья, вероятно, дает более точную картину эффективности использования запахов в маркетинге. Например, авторы утверждают, что большинство экспериментов не обнаружило существенно-го эффекта (почти две трети из 206 протестированных взаимосвязей не показали значительных изменений в результате введения запаха). По словам авторов, в деловой литературе запахи часто представляются как эффективный маркетинговый инструмент, хотя многие академические исследования не подтверждают этого факта. Как я уже говорил выше, в академических исследованиях схемы экспериментов, как правило, прорабатываются более тщательно, и исследователи пытаются контролировать широкое многообразие, в том числе нерелевантных, факторов. Это часто приводит к более умеренным результатам, чем те, которые генерируются отраслевыми исследованиями, допускающими взаимодействие различных эффектов.

Вот некоторые выводы, сделанные авторами на основе анализа результатов экспериментов:

- Запахи чаще влияют на мысли и обработку информации, чем на поведение.
- Запахи чаще влияют на общее впечатление («Мне нравится ассортимент»), чем на более конкретные оценочные суждения («Ассортимент содержит товары высокого качества»).
- Некоторые исследования направлены на измерение влияния запахов на настроение, поскольку теория гласит, что настроение в свою очередь влияет на поведение (модель М-Р). В некоторых из этих экспериментов было установлено, что, чем больше запах нравится человеку, тем сильнее он влияет на его настроение.
- Запахи влияют на настроение, а не на оценки.
- Что касается конгруэнтности, т. е. соответствия определенного запаха определенному товару, то академические исследования ставят под сомнение результаты некоторых отраслевых исследований. Так, отраслевые исследования часто показывают, что конгруэнтность повышает оценку ритейл-среды. Боун и Эллен утверждают, что скорее нужно говорить о том, что неконгруэнтный запах снижает оценку. По их словам, из семи тестов, включенных в анализ, только в двух случаях конгруэнтный запах действительно улучшил оценку. В других случаях либо не было обнаружено никакого эффекта вообще, либо неконгруэнтный запах снизил оценку по сравнению с отсутствием запаха.

## Модель воздействия запаха на покупателей

Барри Дэвис, Дион Куйман и Филиппа Уорд (2003) разработали модель воздействия запаха на покупателей. Упрощенная версия этой модели представлена на *рисунке 10.1*. Она берет свое начало в исследованиях, проведенных психологами Гуласом и Блочем в 1990-х годах.

Чтобы не повторяться, я не буду останавливаться отдельно на каждом элементе модели. Например, в предыдущей части этой главы мы уже обсуждали такие темы, как соответствие запахов конкретным товарам, ритейл-среде в целом и т. д. Я не буду утомлять читателей повторениями. В следующих разделах я сосредоточусь на самом механизме. Если внимательно посмотреть на горизонтальную линию, отражающую цепочку взаимодействий от реального запаха до поведенческой реакции в виде принятия/отклонения, можно увидеть ту же оригинальную модель реакции организма на стимул, которая встречается на протяжении всей этой книги. Запах является стимулом, влияющим на восприятие (вторая ячейка) и эмоции (третья ячейка). Эти изменения в свою очередь отражаются на поведении.

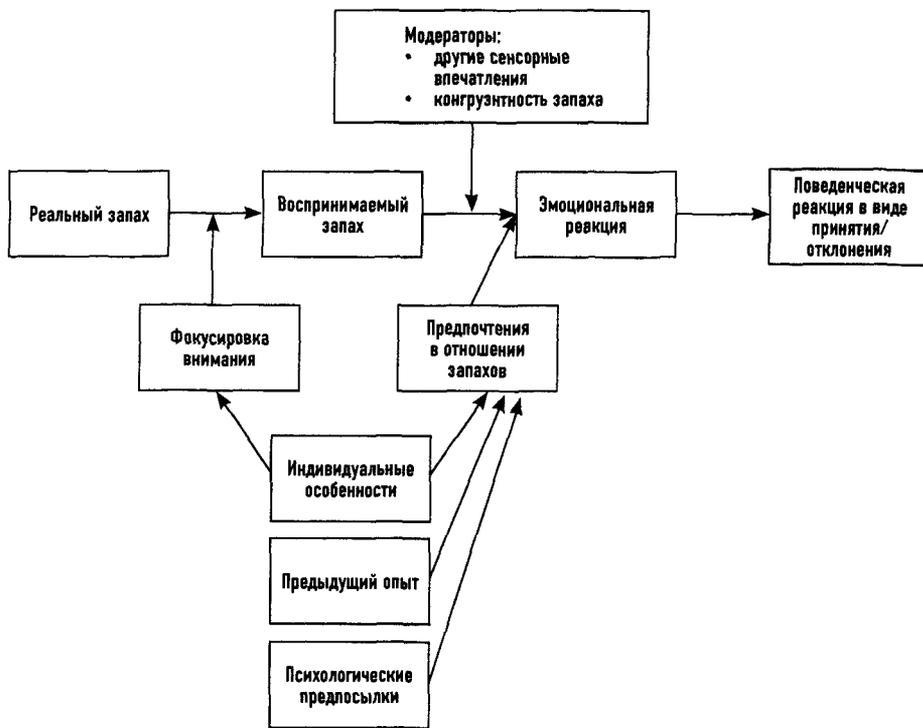


Рисунок 10.1. Модель, объясняющая механизм влияния обонятельного раздражителя (запаха) на поведение человека

## Модераторы

Самая верхняя ячейка модели под названием «Модераторы» (конгруэнтность запаха и другие сенсорные впечатления) работает как своего рода переключатель или, вернее, как современный вариант плавного переключателя. Если один из модераторов «включен», становятся применимыми те или иные условия.

Если модератор «выключен», это может привести к разрыву «цепи» как таковой. Например, если в магазине играет рождественская музыка и используются запахи, напоминающие покупателям о Рождестве, такая комбинация может пробуждать у покупателей ассоциации с рождеством. Если же указанные запахи используются без сопровождения рождественской музыки, покупатели могут интерпретировать эти запахи совершенно иначе.

## Опосредующие переменные

Ниже горизонтальной линии находятся факторы, влияющие на опосредующие переменные, такие как восприятие и эмоции. Например,

индивидуальные предпочтения в отношении запаха влияют на то, насколько положительно или отрицательно воспринимается существующий запах.

Естественно, эта модель не отражает всех факторов, так или иначе задействованных в механизме влияния запахов на покупательское поведение, но я считаю, что она может служить хорошим ориентиром. Почти все исследования в области запахов, которые я знаю, вписывают в рамки этой модели.

Между тем авторы воспользовались возможностью включить в модель четыре дополнительных аспекта, которые они сочли значимыми: 1) запахи, кажется, способны влиять на избирательное восприятие, т. е. влиять на то, на чем покупатели фокусируют свое внимание, без ведома самих покупателей; 2) обонятельная память в большей степени связана с эмоциями, чем другие виды памяти. Следовательно, когда маркетологи решают использовать запахи в ритейл-среде или для отдельных торговых марок, они получают лучшие результаты, если сосредоточат свои усилия на эмоциональных атрибутах, а не на атрибутах или аргументах, основанных на фактах; 3) запахи связаны с культурой. Другими словами, реакция, по крайней мере, на некоторые запахи является приобретенной. Разные потребительские сегменты, такие как группы с определенным образом жизни или некоторые этнические группы, могут иметь разные предпочтения в отношении запахов; 4) ритейлер может получить превосходные результаты, если разработает уникальный запах, подходящий для его конкретного магазина. Наличие уникального запаха может помочь магазину выделиться на фоне конкурентов.

### Как запахи могут влиять на процесс принятия решений

Боун и Эллен (1999) также выдвинули предположение о том, каким образом запахи влияют на процесс принятия решений. Они считают, что, для того чтобы это влияние имело место, требуется наличие двух ключевых условий: запах должен быть четким и он должен нести новую информацию.

По их словам, запахи часто являются нечеткими или неоднозначными. Человеку достаточно трудно распознать тот или иной запах и сказать, чем пахнет на самом деле. Также достаточно трудно вспомнить конкретный запах и соотнести его с определенным образом. Вследствие такой неопределенной природы, запахи часто нуждаются в поддержке других органов чувств, чтобы несомая ими информация была донесена до реципиента надлежащим образом. Например, когда в ходе одного эксперимента людям предлагали два напитка желтого и красного цвета с одинаковым запахом цитрусовых, испытуемые с трудом распознавали этот, казалось бы, очевидный запах в случае напитка красного цвета.

Если запах не является четким, вполне естественно, что другая, более четкая информация автоматически получает более высокий приоритет в процессе принятия решений.

Кроме того, запах должен нести новую информацию. Например, если у покупателя уже имеется четкое представление о магазине, влияние запаха будет гораздо меньше, чем в том случае, если покупатель только знакомится с магазином. Чем более мотивирован покупатель и чем больше у него возможностей составить адекватное впечатление, например, о магазине, тем меньшее воздействие на него оказывают фоновые факторы, такие как запах.

## Эмоции или мысли?

Некоторые исследования свидетельствуют о том, что запахи влияют на поведение покупателей косвенным образом, в первую очередь влияя на их эмоциональный настрой. Эта гипотеза лежит в основе модели Мехрабиана–Рассела, которая используется большинством исследователей и ритейлеров для оценки различных составляющих ритейл-среды (более подробно о модели Мехрабиана–Рассела см. в главе 7). Если это действительно так, — значит, имеет смысл сосредоточиться на создании такой ритейл-среды, в которой покупатели будут испытывать более высокий уровень удовольствия.

Помимо модели М–Р существует также другая психологическая теория, которая гласит, что первыми подпадают под влияние мысли покупателей, которые, в свою очередь, могут влиять на их эмоции и поведение. Двое канадских исследователей Шеба и Мишон (2003) решили проверить, которая из этих моделей работает лучше в отношении запахов. Привнесение ясности в этот вопрос имеет огромное значение, поскольку от этого зависит, на что именно должен стараться повлиять ритейлер и что именно он должен измерять, чтобы узнать, насколько правильно организована его ритейл-среда. Если на первом месте стоят эмоции, — значит, именно они должны быть объектом влияния и измерения (см. главу 7). Если же все зависит от мыслей, — значит, нужно стараться повлиять на (и измерять) покупательские оценки различных компонентов предложения.

На этот раз, что является преимуществом с точки зрения интерпретации результатов, исследование было проведено в реальном торговом центре. Сбор данных проводился в два раунда на протяжении одной недели каждый: в первом раунде запахи не использовались, во втором раунде в торговом центре были установлены десять распылителей, распространявших аромат цитрусовых. Запах распылялся в течение трех секунд каждые десять минут. Исследователи были осторожны с тем,

чтобы обеспечить достаточно интенсивный запах, но не настолько сильный, чтобы восприниматься как неприятный.

В общей сложности в исследовании приняло участие около 600 человек. Данные собирались при помощи анкет. Люди отвечали на вопросы о своем эмоциональном состоянии (уровне активации и удовольствия) и мыслях (своем восприятии ритейл-среды и ее составляющих, а также качества товаров), а также сообщали информацию о сделанных ими покупках. Исследователи не использовали матричную структуру (например, метод латинского квадрата), что является недостатком. Исследование проводилось в одном магазине. Первая неделя была использована в качестве контрольной, вторая — в качестве экспериментальной, с введением запаха. Несмотря на то что исследователи применили статистический метод, что, скорее всего, говорит о надежности результатов, при такой схеме исследования всегда существует риск систематических ошибок (например, в результате календарного эффекта). Так, один из периодов сбора данных пришелся на последнюю неделю февраля. Если в этот период вошли так называемые зарплатные выходные, они не могли не отразиться на результатах измерений.

Анализ проводился по методу моделирования структурными уравнениями. Этот статистический метод позволяет одновременно

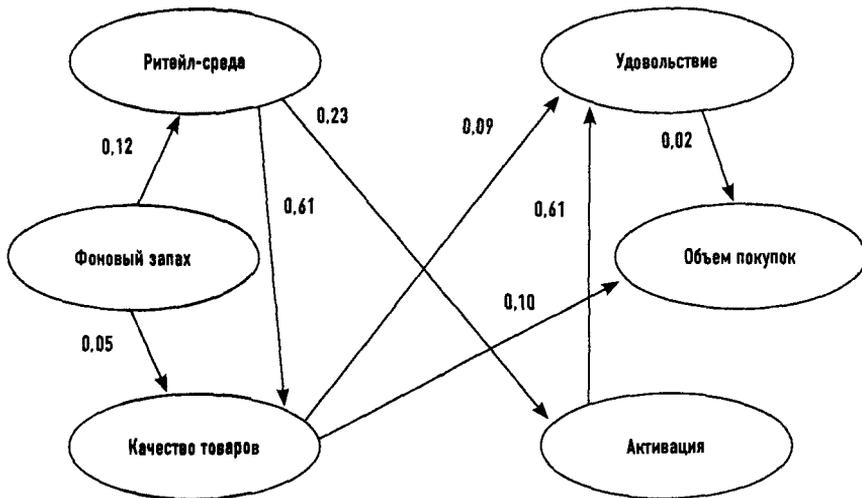


Рисунок 10.2. Отношения между фоновым запахом, опосредующими переменными, такими как эмоции и мысли, и поведением. Цифры указывают на величину эффектов. Все цифры показывают статистически значимые отношения. Конкурирующая модель, где эмоции (удовольствие и активация) предшествуют мыслям (восприятию ритейл-среды и качества товаров), показала более низкие коэффициенты детерминации

протестировать большое количество переменных и причинно-следственных связей между ними. При условии, что в него включен правильный набор теоретических переменных, это очень мощный метод. В тех случаях, когда требуется определить, какая из моделей лучше объясняет отношения между переменными, метод моделирования структурными уравнениями работает намного лучше, чем факторный или регрессионный анализ.

Отношения между фоновым запахом, опосредующими переменными, такими как эмоции и мысли, и поведением. Цифры указывают на величину эффектов. Все цифры показывают статистически значимые отношения. Конкурирующая модель, где эмоции (удовольствие и активация) предшествуют мыслям (восприятию ритейл-среды и качества товаров), показала более низкие коэффициенты детерминации.

### **Мысль предшествует эмоциям**

Единственным фактом, свидетельствующим в пользу модели Мехрабиана-Рассела, является существование сильной связи между активацией и удовольствием. В то же время, если посмотреть на влияние удовольствия на объем покупок, мы видим весьма незначительный эффект. Гораздо более сильное влияние на объем покупок оказывает воспринимаемое качество товаров. В свою очередь, на восприятие качества товаров непосредственно влияет запах, а также вторая когнитивная переменная, такая как восприятие ритейл-среды.

### **Эмоции трудно измерить при помощи слов (не задействуя мысли)**

Возможно, читатель уже провел параллели с рассуждениями из предыдущей главы, посвященной музыке. В том случае исследователи также прибегли к масштабному исследованию с использованием метода моделирования структурными уравнениями, чтобы разрешить существующую дилемму. Тогда они также пришли к выводу, что когнитивные переменные стоят на первом месте. В тот раз я призвал к некоторой осторожности в интерпретации результатов, и на этот раз хочу сделать то же самое, хотя и с иной аргументацией. На этот раз я хочу сделать акцент на сложности измерения эмоций. В предыдущей главе я предупреждал по поводу отношений, которые слишком легко могут возникать при измерении различных когнитивных переменных. Здесь же речь идет об автоматическом преувеличении отношений, которые могут возникать между мыслями и эмоциями.

Представьте следующее: вы заполняете анкету, отвечая на вопросы о том, что вы думаете о магазине, персонале, ассортименте и т. д. (вероятно, вы заметите, что ваши ответы указывают в одном направлении), после чего у вас спрашивают, чувствуете ли вы себя счастливым или нет! Я считаю далеко не очевидным, что ответ на этот вопрос

будет следовать той же тенденции, что и ответы на вопросы анкеты. Здесь есть две проблемы. Во-первых, я считаю, что ответить на вопросы об эмоциях достаточно трудно. Эмоции — это не мысли, однако, для того чтобы ответить на вопрос об эмоциях, человеку приходится преобразовать эмоции в мысли. Во-вторых, причинная (причинно-следственная) связь может существовать даже в случае очень слабой ковариации. Однако в статистических моделях всегда побеждают более сильные ковариации. Следовательно, я опасаюсь, что некоторые модели могут не так хорошо соответствовать реальности, даже если они дают действительно значимые результаты. Дело в том, что эта значимость может возникать в результате того, что облеченные в словесную форму эмоции, мысли и поведенческие реакции демонстрируют гипертрофированную ковариацию. В этом случае значимость результатов может быть больше связана с введенными значениями, чем с реальными отношениями между эмоциями, мыслями и поведением.

### **Еще одна причина для измерения эффектов эмоций**

В рассмотренном выше исследовании было обнаружено, что негативно воспринимаемые запахи могут вызывать высокий уровень активации и провоцировать поведенческую реакцию в форме отклонения. Исследование Эллен и Боун (1998) было одним из немногих, где исследователи нашли свидетельства в пользу опосредующего действия эмоций на поведение. Это было обнаружено в случае неконгруэнтных запахов, которые респонденты воспринимали как негативные. В большинстве исследований, не показавших, что эмоции являются промежуточной стадией между запахом и поведением, использовали позитивно воспринимаемые запахи (см., например, отчеты об исследованиях Морриса и Ратнешвара).

То, что негативно воспринимаемые запахи вызывают повышенный уровень активации, — не моя идея; например, этот вопрос обсуждался в статье Барри Девиса, Дион Куйман и Филиппы Уорд (2003). Однако авторы не подвергли эту идею тестированию, поэтому пока нам придется довольствоваться ею как гипотезой, которую, возможно, попытаются опровергнуть последующие исследования.

### **Плотность покупательского потока влияет на восприятие запаха**

Мишон и Шеба осуществили еще одно исследование на эту тему (2005), на этот раз вместе с профессором Терли из США, в котором они использовали тот же метод, что и в 2003 году. Как и в предыдущий раз, они распыляли ароматы в галерее торгового центра и также были осторожны с тем, чтобы никакие другие события не повлияли на результаты. И как в предыдущий раз, им не удалось найти ни одного покупателя, который сознательно бы обратил внимание на появление запаха в галерее.

Различия с первым исследованием состояли в том, что на этот раз исследователи использовали не один, а два разных запаха (лаванды и цитрусовых), а также попытались установить, были ли эффекты введения запаха разными в разные дни недели. Данные собирались во все дни недели и во все часы работы торгового центра. Таким образом, исследователи также хотели проверить, различалось ли влияние запаха в зависимости от того, какие покупательские сегменты преобладали в данное время в магазине, а также от степени плотности покупательского потока.

Исследователи включили в анализ всего четыре переменные, а именно: 1) наличие или отсутствие запаха; 2) настроение покупателей; 3) восприятие ритейл-среды; 4) восприятие качества товаров. Таким образом, на этот раз анализ был более сфокусированным. Поскольку предыдущее исследование показало, что восприятие покупателями качества товаров является ключевой переменной (рисунок 10.2), эта переменная была протестирована и на этот раз. Я полагаю, что тем самым исследователи хотели показать своим коллегам, что в исследовании ритейл-эффектов необходимо включать и другие переменные помимо настроения покупателей (сравните с моделью М-Р).

Анализ выявил две интересные взаимосвязи. Во-первых, запахи производили различные эффекты в зависимости от того, как много покупателей было в магазине. При объединении результатов по обоим запахам выяснилось, что тот и другой запах положительно влияли на восприятие качества товаров только при нормальной плотности покупательского потока. Когда же покупателей в магазине было слишком мало или слишком много, оценки были выше при отсутствии всякого запаха. Во-вторых, как и в первом исследовании, было установлено, что на воспринимаемое качество товаров влияло не настроение покупателей, а восприятие ритейл-среды в целом. Разница между этими двумя переменными была достаточно велика. Если величина эффекта для ритейл-среды составила 0,59, то для настроения всего 0,023. Другими словами, исследователи в очередной раз подтвердили, что запах прежде всего влияет на восприятие ритейл-среды, которое, в свою очередь, оказывает сильное влияние на воспринимаемое качество товаров.

### **Запахи лаванды и цитрусовых действуют по-разному**

Также было установлено, что два вида запаха, использованных в исследовании, по-разному воздействовали на людей. Лаванда показала небольшое улучшение результатов по мере увеличения плотности покупательского потока от низкой до нормальной и высокой. Запах цитрусовых оказал максимальное положительное влияние при нормальной плотности покупательского потока. Как было сказано выше,

плотность потока покупателей в этом торговом центре немного варьировалась в зависимости от времени суток. Кроме того, в разное время дня наблюдались определенные вариации в составе покупательского потока по таким параметрам, как возраст, образование и доля экономически активного населения. Однако исследователи считали, что это не должно отразиться на результатах, поскольку влияние запаха следует перевернутой U-образной кривой (наиболее слабое влияние утром и поздним вечером, и пик влияния ранним вечером), тогда как другие переменные (возраст, образование и занятость) следуют линейной зависимости (чем позже по времени, тем ниже средние показатели возраста, образования и занятости).

### **Сопоставление результатов с результатами других исследований**

Здесь я считаю нужным сделать несколько дополнительных замечаний в связи с поединком между тем, что именно — когнитивное восприятие ритейл-атмосферы или эмоциональное состояние — влияет на поведение покупателей в магазине. Шкала, использованная Мишоном и Шеба для измерения восприятия покупателями ритейл-среды, включала в себя следующие измерения: вызывающая скуку / стимулирующая, инертная / оживленная, неинтересная / интересная. Это очень сильно напоминает измерения, включенные в шкалу оценки эмоциональных состояний Мехрабиана–Рассела, такие как расслабленный/активный и уставший/бодрый.

### **Что измеряют разные шкалы?**

Основное различие состоит в том, что в шкале Мишона и Шеба объектом измерений является ритейл-атмосфера, тогда как в шкале Мехрабиана–Рассела — эмоциональное состояние покупателей. Другими словами, это кажется отчасти вопросом интерпретации, классифицируются ли оказывающие влияние переменные как факторы ритейл-среды или как эмоциональные состояния. В зависимости от того, как разработан вопросник, с чего начинается опрос и т. д., разница между этими переменными может быть более или менее значимой. Например, если Шеба и Мишон начинали с вопросов о том, как покупатели оценивали ритейл-среду, а затем спрашивали их о настроении, я думаю, что разница могла проявиться более четко (в некоторых случаях они могли даже наткнуться на эффект контраста, например, такой ответ покупателя, как: «Я вовсе не чувствую себя более бодрым от того, что вокруг меня такая оживленная обстановка»). С другой стороны, если бы покупатели сначала описывали свое эмоциональное состояние и затем свое восприятие обстановки в магазине, эта разница могла бы быть не столь явственной. Пожалуйста, учтите, что это всего лишь мои догадки. Я просто пытаюсь понять, почему результаты, полученные Шеба и Мишо-

ном, не согласуются с результатами множества других исследований, посвященных ритейл-среде.

Другой связанной с методикой измерений особенностью исследования Шеба и Мишона является то, что параметры, касающиеся восприятия ритейл-атмосферы (стимулирующая, оживленная, интересная), семантически близки к параметрам восприятия качества товаров (что было ключевой тестируемой переменной), таким как актуальность ассортимента, его адекватность и высокое качество. Разумеется, вполне может быть, что эти две переменные связаны между собой, если ритейл-среда воспринимается как более интересная, это способствует восприятию предлагаемого ассортимента как более актуального. Хотя на первый взгляд это не кажется серьезной проблемой, но вполне может оказаться таковым. Если мы хотим измерить конкретно эффект ритейл-среды (например, в результате введения запаха), тогда нам нужно измерять именно это. Если же измеряемые параметры в большей степени касаются того, что покупатель думает об ассортименте, мы так и не узнаем, какое влияние на него оказала ритейл-среда (в данном случае, через запах). В пользу анализа Мишона и Шеба говорит тот факт, что их шкала, измеряющая восприятие ритейл-атмосферы, лучше отражает разницу между ситуациями наличия и отсутствия запаха, чем шкалы, измеряющие настроение.

Еще один вопрос, связанный с вышеуказанным комплексом проблем (близостью между восприятием ритейл-атмосферы и восприятием качества товаров), поднимается в обзорной статье Боун и Эллен (*Bone and Ellen, 1999*). По словам авторов, влияние запаха на покупательское поведение является довольно-таки тонким делом. Введение запаха во ритейл-атмосферу не приводит к радикальному изменению настроения или когнитивных оценок покупателей; его влияние достаточно незаметно. Такое влияние легче обнаружить через измерение смежных переменных. Проще говоря, гораздо легче определить эффект запаха на воспринимаемое качество ассортимента, если после введения запаха покупатель меняет свое мнение о ритейл-среде (это более близкие переменные), чем через измерение средней суммы покупок или, если на то пошло, эмоционального настроения покупателей. Чтобы установить эти более удаленные взаимосвязи, может потребоваться сократить вариации других переменных. Например, можно воспроизвести исследование Шеба и Мишона, но с использованием более однородной группы покупателей или же периодов измерений с одинаковой плотностью покупательского потока. Благодаря этому можно сосредоточить анализ на интересующих нас переменных и сократить уровень шума. Например, вполне может стать, что существуют систематические различия в настроении между работающими и неработающими людьми.

Плотность покупательского потока может быть положительным или отрицательным фактором в зависимости от ситуации. Исследования показали, что использование в магазинах искусственных ароматов может повышать оценку качества товаров. Однако положительный эффект запаха исчезает, если в магазине слишком много народа.

Таким образом, я считаю, что вопрос о том, какая опосредующая переменная — мысли или эмоции — является наиболее важной, на данный момент нельзя считать разрешенным. Мишон и Шеба в настоящее время проводят еще одно исследование в этой области, которое может принести больше ясности. Однако я допускаю, что могут потребоваться другие исследования с другими подходами, чтобы обеспечить более комплексную проверку обеих гипотез. Вполне вероятно, что оба вида переменных — и эмоциональные, и когнитивные — опосредуют взаимосвязь между запахом и покупательским поведением (поскольку оба феномена получают эмпирическую поддержку). Вопрос в том, какой из эффектов сильнее и при каких условиях действует тот или иной механизм.

## Комбинирование звука и запаха

Эрик Слангенберг, Бьянка Громан и Дэвид Спротт (2005) взяли за отправную точку результаты более ранних исследований, показавших, что использование конгруэнтного запаха дает наилучшие результаты, а также то, что музыка, соответствующая покупательской ситуации, оказывает наиболее сильный положительный эффект. Исследователи решили объединить эти два фоновых фактора. Их идея состояла в том, что, если музыка и запах вызывают одинаковые ассоциации, это, с одной стороны, обогащает мысленные образы и опыт покупателей, а, с другой стороны, облегчает интерпретацию информации, которую несет в себе музыка и запах, что позволяет оказывать более сильное влияние на восприятие покупателей.

Поскольку исследование проводилось перед Рождеством, исследователи прибегли к предварительному тестированию, чтобы подобрать специальный запах, который положительно воспринимался респондентами и одновременно ассоциировался с этим конкретным праздником. Этот запах получил название «Волшебное Рождество», и его доминирующей нотой был запах хвои. Для музыкального оформления они выбрали 16 песен одного исполнителя; из них восемь рождественских песен (для эксперимента) и восемь песен из обычного репертуара (для контрольной группы). Респонденты должны были оценить универмаг несколькими разными способами, при этом универмаг демонстрировался им посредством слайд-шоу, включающим 80 слайдов.

Исследование было организовано таким образом, что все респонденты были разделены на четыре группы, которые просматривали слайды в сопровождении различных комбинаций музыки и запаха, таких как обычная музыка и рождественский запах / без запаха, и рождественская музыка и рождественский запах / без запаха.

Результаты достаточно четко показали, что смешивание несоответствующих друг другу музыки и запаха приводит к негативным последствиям. При использовании рождественского запаха без рождественской музыки и рождественской музыки без рождественского запаха наблюдалось ухудшение таких показателей, как отношение к магазину, оценка ассортимента, покупательское намерение, уровень удовольствия от посещения магазина и оценка ритейл-среды. В случае комбинации рождественского запаха с рождественской музыкой все оценки были существенно выше. С другой стороны, комбинация рождественской музыки с рождественским запахом обеспечила примерно такие же оценки, как и использование обычной музыки без всякого запаха.

Один из ключевых выводов из этого исследования состоит в том, что ритейлеру следует быть осторожным с сочетанием различных фоновых факторов. Добавление еще одного фактора может принести больше вреда, чем пользы, однако при правильной комбинации можно получить хорошую отдачу.

## Запах плюс музыка: успокаивать или стимулировать?

Анна Маттила и Йохен Виртц (2001) решили, что можно больше узнать о том, как разные стимулы влияют на наше поведение и мысли, если протестировать различные комбинации стимулов. Они предположили, что, хотя человек воспринимает разные стимулы по отдельности, т. е. посредством разных органов чувств, именно совокупный опыт, создаваемый совместно различными стимулами, в конечном итоге оказывает влияние на поведение человека.

Эти идеи было решено проверить на сочетании двух фоновых стимулов — музыки и запаха. Эксперимент проводился на реальных покупателях в магазине подарков. В ходе предварительного тестирования исследователи отобрали по два вида каждого стимула — успокаивающий и стимулирующий. Затем они протестировали все четыре возможные комбинации стимулов и каждый стимул отдельно, что в целом дало девять тестов (отсутствие музыки / успокаивающая музыка / стимулирующая музыка × отсутствие запаха / успокаивающий запах / стимулирующий запах).

В качестве стимулирующего запаха (см. таблицу 10.4) был использован запах грейпфрута, который распространялся по всему магазину.

Успокаивающим запахом был выбран запах лаванды. В обоих случаях была использована классическая музыка. Стимулирующая музыка была известна своим «энергетическим» эффектом. На диске, с которого она была взята, было написано, что эта музыка «заряжает энергией». Успокаивающая музыка была взята с диска из той же коллекции, на котором было указано «музыка для релаксации».

Таблица 10.4. Влияние различных комбинаций музыки и запаха

	Соответствие Стимулиру- ющий запах / Стимулиру- ющая музыка	Соответствие Успокаива- ющий запах / Успокаива- ющая музыка	Смешивание Успокаива- ющий запах / Стимулиру- ющая музыка	Смешивание Стимулиру- ющий запах / Успокаива- ющая музыка	Отсутствие запаха / Отсутствие музыки
Удовольствие	5,66	5,46	5,30	5,16	4,48
Реакция в форме принятия	5,42	5,25	5,15	4,77	4,55
Ритейл-среда	6,23	5,99	6,11	5,75	5,33
Импульсные покупки	4,38	5,53	2,67	3,00	4,45
Удовлетво- рение	5,82	5,67	5,30	5,17	4,62

Исследователи проверили, как различные комбинации стимулов влияют на целый ряд факторов, таких как уровень активации, удовольствие, реакция в форме принятия/отклонения, восприятие ритейл-среды и удовлетворенность магазином. Факторы измерялись по семибалльной шкале. Импульсные покупки измерялись при помощи согласия с утверждением: «Я купил больше, чем намеревался».

Таблица показывает, что по всем параметрам, за исключением импульсных покупок, были получены более высокие значения при использовании какого-либо стимулирующего фонового стимула. Также видно, что значения в среднем были выше в том случае, когда оба стимула, запах и музыка, соответствовали друг другу, чем когда смешивались разные типы стимулов. Кроме того, тогда как сами по себе различия между стимулирующей/успокаивающей музыкой и стимулирующим/успокаивающим запахом были незначительными, их различные комбинации дали относительно большие различия. Таким образом, исследователи делают вывод, что важно использовать правильные комбинации стимулов.

## Масштабное полевое исследование

Исследование Моррена и Шеба (2005) заслуживает того, чтобы остановиться на нем более подробно, в первую очередь, по двум причинам. Во-первых, исследователи проверили, как персональные качества покупателей определяют влияние ритейл-среды. Изученной ими переменной была склонность покупателей к совершению незапланированных покупок. Во-вторых, их работа представляла собой широкомасштабное полевое исследование, нацеленное на изучение того, воздействует ли музыка и запахи на покупательское поведение в такой степени, чтобы оказывать измеримое влияние на продажи.

Исследование проводилось в течение нескольких недель в крупном торговом центре. Было протестировано четыре комбинации стимулов: 1) отсутствие музыки и запаха; 2) запах цитрусовых; 3) музыка; 4) музыка и запах.

Исследователи разделили 774 респондента на две группы в зависимости от того, совершили они или нет незапланированные покупки. Был получен интересный результат: оказалось, что эти две группы также различались с точки зрения того, какие манипуляции со стимулами в наибольшей степени повлияли на их покупательское поведение. В группе респондентов, сделавших импульсные покупки, средняя сумма покупок была значительно выше, когда была использована одна только фоновая музыка. Эта группа включала чуть больше трети всех респондентов. В другой группе, где респонденты не совершили импульсных покупок, средняя сумма покупок была самой высокой, когда в магазине использовался только запах.

В обеих группах средняя сумма покупок была самой низкой в случае использования комбинации музыки и запаха. Исследователи предполагают, что причина может заключаться в чрезмерной стимуляции. Кроме того, результаты показали, что контрольная группа, которая не подвергалась воздействию музыки и запаха и включала покупателей, как совершивших, так и не совершивших импульсные покупки, заняла второе место по средней сумме покупок.

Еще одним примечательным результатом была установка того факта, что наличие в ритейл-среде запаха облегчало поиск товаров для покупателей. Это интересно, поскольку некоторые исследователи считают, что запахи прежде всего влияют на когнитивную сферу, тогда как музыка — на эмоциональную. Однако что касается эмоций, то было установлено, что ни одна из манипуляций не дала реакции по шкале удовольствие/активация/доминирование (модель М-Р).

Это исследование должно положить конец дискуссии о том, важно ли ритейлеру знать, какой тип покупателей — склонных к им-

пульсным покупателям или же ориентированных на запланированные покупки — преобладает в его магазине, поскольку оно в очередной раз показало, что эти две группы требуют разных стимулов.

Последнее из найденных мною исследований, в котором были объединены музыка и запах, было осуществлено в магазине модной одежды исследователями из Австралии. Моррисон, Ган, Дубелаар и Оппевааль (2010) на протяжении 12 дней тестировали различные комбинации громкой и тихой музыки вместе с запахом ванили или отсутствием запаха. Используя метод опроса покупателей (всего 263 респондента) на выходе из магазина, они измеряли такие переменные, как эмоциональный настрой и реакция в форме принятия/отклонения.

Что касается воздействия указанных стимулов на уровень удовольствия и активации, то, по словам исследователей, музыка и запах оказывали значительное влияние на то и другое. Также был обнаружен эффект взаимодействия в отношении испытываемого удовольствия, состоящий в том, что сочетание громкой музыки и запаха ванили обеспечивало самый высокий уровень удовольствия. В то же время уровень активации в большей степени повышался под влиянием музыки, чем запаха.

В целом исследование не показало существования прямых взаимосвязей между фоновыми факторами ритейл-среды и поведенческой реакцией в форме принятия/отклонения. Между тем было установлено, что уровень удовольствия и активации оказывал значительное влияние на поведенческую реакцию, а также на удовлетворенность покупателей магазином. Удовольствие напрямую отражалось на количестве времени и денег, потраченных в магазине, тогда как уровень активации влиял на результаты только опосредованно, через повышение или снижение уровня удовольствия.

## Заключительная дискуссия о запахах

На этом мы заканчиваем наше обсуждение исследований в области запаха. Как было установлено, запахи оказывают прямое, но неявное влияние на оценку покупателями как отдельных товаров, так и ритейл-среды в целом. Судя по всему, запахи способствуют созданию более богатого визуального образа в тех случаях, когда они некоторым образом соответствуют ситуации или товару. Однако эффект запаха может быть сведен на нет под действием других стимулов. Кроме того, вопрос о том, каким образом запах влияет на поведение — воздействуя в первую очередь на мысли или же на эмоции, — пока не имеет определенного ответа.

## Тактильные стимулы

Часть этого раздела, посвященного тактильным стимулам, вполне можно было бы включить в главу о специальных выкладках или вывесках. Дело в том, что те из немногих найденных мною исследований, которые так или иначе касаются тактильных аспектов ритейл-маркетинга, сосредоточены на тактильных ощущениях скорее с точки зрения их влияния на оценку отдельных товаров, чем на оценку ритейл-атмосферы в целом. Типичное исследование влияния тактильного фактора представляет собой эксперимент, включающий наблюдение за тем, прикасаются ли покупатели к товарам или нет. В качестве зависимой переменной в таких экспериментах обычно выступает отношение к данному товару. Тем не менее, поскольку в этой части книги мы поочередно затрагиваем все органы чувств, я счел логичным рассмотреть эту группу исследований именно здесь.

Я нашел всего два эмпирических исследования, посвященных влиянию тактильных ощущений на покупательское поведение, и всего несколько исследований, рассматривающих этот фактор в маркетинговом контексте. Два указанных эмпирических исследования были проведены Пеком и Чайлдерсом в 2006 и Громан, Спангенбергом и Спроттом в 2007 году. Имеется также одна теоретическая работа, написанная Брендой Соарс (2009), в которой обсуждаются открытия, касающиеся влияния тактильных ощущений на поведение покупателей в магазине. Эти открытия были сделаны двумя консультантами Саймоном Скамелл-Катцем и Пако Андербиллом. Опираясь на эти открытия, Соарс утверждает, что прикосновения могут быть использованы, например, как способ информирования покупателей о весе одежды. Наконец, еще одно исследование в этой области касается, пожалуй, не столько тактильных, сколько телесных ощущений в результате использования мягкого и жесткого напольного покрытия в торговом зале и влияния этих ощущений на оценку товаров. Это исследование было осуществлено Мейерсом-Леви, Чжу и Цзяном (2010).

В начале своей статьи Пек и Чайлдерс ссылаются на другое, неопубликованное исследование, осуществленное двумя авторитетными специалистами и показавшее аналогичные результаты. Таким образом, в определенном смысле мы имеем обсуждение двух исследований с идентичными результатами. Пек и Чайлдерс также опубликовали еще одну работу на тему так называемого гаптического поведения, хотя и не имеющую отношения к ритейл-маркетингу. В этих публикациях они представили свои выводы о том, что покупатели отдают предпочтение тем каналам распределения, которые дают возможность прикоснуться к товару (т. е. реальным магазинам перед

интернет-магазинами), и что тактильная информация может влиять как на оценки, так и на принятие решений (1993а, 1993б).

В исследовании от 1996 года Пек и Чайлдерс решили проверить, как персональные характеристики покупателей и ситуация влияют на импульсные покупки. В качестве персональной характеристики была выбрана такая переменная, как «потребность в прикосновении». Эта переменная измерялась при помощи шкалы личностных характеристик.

Ситуационная переменная касалась того, побуждала ли ритейл-среда покупателей прикасаться к товарам или же была нейтральной. Эта переменная измерялась спустя две недели, чтобы не повлиять на ответы. Ситуационная переменная активизировалась при помощи таблички со словами «Почувствуйте свежесть»; в нейтральной ситуации такая табличка не использовалась. Эксперимент проводился на таких товарах, как персики и нектарины; всего в нем участвовало 239 респондентов, купивших эти товары.

Результаты показали, что обе переменные повлияли на импульсные покупки. Респонденты с более высокой потребностью в тактильных ощущениях совершили больше импульсных покупок (5,5 вместо 4,5 по шкале, измеряющей то, в какой степени покупки могли рассматриваться как импульсные). Табличка «Почувствуй свежесть» также способствовала увеличению степени импульсивности с 4,1 до 5,9. Исследователи интерпретировали эти результаты таким образом, что среда, стимулирующая прикосновение к товарам, также стимулирует импульсные покупки. Однако я был бы осторожен с подобной интерпретацией. В предыдущих главах мы увидели, как можно повлиять на поведение покупателей при помощи вывесок. В этом исследовании Пек и Чайлдерс избежали проверки того, чем именно могло быть вызвано подобное увеличение импульсных покупок — «эффектом вывески» или же содержащимся на ней текстом, как утверждают исследователи.

Исследование Громан, Спангенберга и Спротта (2007) включало четыре лабораторных эксперимента. В первом эксперименте было установлено, что товары, которые были представлены респондентам физически, получили более высокие оценки, чем товары, показанные на экране компьютера. В этом эксперименте были использованы такие товары, как ручки, ободки для волос и брелоки для ключей. Также были обнаружены значительные различия в оценках ручек в зависимости от того, прикасались ли респонденты к ручкам во время демонстрации или нет. Во втором эксперименте были выбраны другие товары, такие как мочалки и наволочки. На этот раз были использованы два разных уровня качества для каждого товара. Результаты показали, что товары хорошего качества получили значительно более высокие оценки в том случае, когда респонденты имели возможность потрогать товар.

В третьем эксперименте исследователи включили персональную переменную, такую как «потребность в прикосновении». Было установлено, что эта переменная действует как опосредующая между возможностью прикоснуться к товару и оценкой товара. В четвертом эксперименте в качестве товаров были использованы фонарики и наволочки разного качества; при этом респондентам либо позволялось, либо не позволялось прикасаться к этим товарам. Результаты показали, что, когда респондентам разрешалось прикоснуться к товару, они считали свои оценки более точными и были в них больше уверены. Возможность потрогать товар также приводила к тому, что низкокачественные товары получали более низкие оценки, а более качественные товары — более высокие оценки.

Таким образом, в своих экспериментах Громан и ее коллеги показали, что тактильная информация способна повышать качество оценки товаров. При этом промежуточным звеном выступают не эмоции, а когнитивная обработка информации. Так, было обнаружено, что удовольствие было значимой опосредующей переменной только в одном случае, тогда как воспринимаемая точность оценки и уверенность играли важную опосредующую роль во всех случаях.

В заключение этого разговора следует отметить, что все использованные в вышеописанных экспериментах товары относились к такой категории товаров, где прикосновение действительно могло носить информативный характер, например сообщая о качестве товара. С другими товарами дела обстоят иначе. Например, качество суждения в отношении большинства упакованных товаров вряд ли может улучшиться оттого, что покупатели имели возможность взять их в руки. Например, невозможно оценить качество марки пива, если просто повертеть банку в руках. Тем не менее в представленных выше результатах частично мог найти отражение чисто психологический фактор, который вполне может действовать и в отношении упакованных товаров.

Единственным найденным мной исследованием, действительно касающимся влияния ритейл-среды, было исследование Мейерс-Леви и соавторов (2010). Этот интереснейший исследовательский проект затрагивал два слоя относительно неизученных факторов. Первым слоем факторов были так называемые телесные ощущения. Телесные ощущения отличаются от настроения в том отношении, что они ограничены определенными физическими ощущениями, возникающими в результате контакта сенсорных рецепторов человека со стимулом. Вторым слоем были факторы, влияющие на то, какой путь обработки информации о товаре — центральный или периферический — выбирал покупатель.

В качестве источника разных телесных ощущений исследователи использовали два вида напольных покрытий — твердую виниловую

плитку и более мягкое ковровое покрытие. В качестве переключателя между разными видами обработки информации использовалась разная дистанция между респондентами и оцениваемыми товарами. Центральная обработка информации стимулировалась через размещение целевого товара на расстоянии всего шести дюймов (15,24 см) от респондентов, периферическая — через размещение целевого товара на расстоянии пяти футов (примерно 1,5 метра).

Как и ожидалось, результаты исследования показали, что при периферической обработке информации целевой товар оценивался более высоко (например, большая ваза получила более высокие оценки по параметру «создание уюта»), когда респонденты стояли на ковровом покрытии. При периферической обработке более приятные телесные ощущения оказывали более сильное влияние на оценку товара, поскольку на расстоянии полутора метров люди не могли хорошо разглядеть и оценить все характеристики товара. При центральной обработке информации наблюдался противоположный эффект. В этом случае небольшое расстояние (всего 15 см) позволяло респондентам в подробностях рассмотреть и оценить все характеристики товара. Однако при этом телесные ощущения, хотя также включались в анализ, не ассимилировались с информацией, используемой для оценки целевого товара, а использовались в качестве контраста. В результате при периферической обработке информации более мягкое напольное покрытие снижало оценку целевого товара (та же большая ваза получила более низкие оценки по параметру «создание уюта»).

Исследование включало четыре эксперимента. В третьем эксперименте был использован вопросник на 13 пунктов для измерения уровня самоконтроля респондентов. Результаты этого теста показали, что вышеописанные эффекты (обнаруженные в ходе первого эксперимента) верны только в случае респондентов с низким уровнем самоконтроля. Респонденты с высоким уровнем самоконтроля, более осведомленные о причинах своего поведения, не были подвержены влиянию расстояния или типа напольного покрытия.

Четвертый эксперимент был призван еще раз протестировать вышеописанные гипотезы. Для этого исследователи внесли в схему эксперимента два изменения по сравнению с первыми тремя экспериментами. Во-первых, было создано два контекста, которые побуждали респондентов сфокусироваться либо на телесных ощущениях, либо на когнитивной обработке информации. Во-вторых, участникам было предложено записать мысли и чувства, которые возникли у них во время изучения товара. В четвертом эксперименте также были выбраны другие целевые товары — корзина для одежды, которую было проще рассмотреть с близкого расстояния, и подарочная корзина с кухонными принадлежностями, которую было проще оценить на некотором расстоянии.

Результаты этого эксперимента поддержали результаты предыдущих экспериментов. Когда участников поощряли анализировать и рассуждать, вышеуказанные внешние факторы никак не отражались на их суждениях. Значительные различия между оценками были обнаружены только в том случае, когда респонденты были более чувствительны к телесным ощущениям. В ситуациях, когда респонденты не могли хорошо изучить все характеристики товара, телесные ощущения от более мягкого коврового покрытия приводили к более высокой оценке товара по параметру «создание уюта». Мысли и чувства, возникавшие у респондентов в такой ситуации, были больше связаны с уютом и комфортом, что подтверждало гипотезу о том, что телесные ощущения от мягкого напольного покрытия влияли на выносимые суждения.

Кроме того, лабораторные исследования показали, что прикосновение к товару усиливает чувство собственности и повышает воспринимаемую ценность товара. Эти эффекты проявляются особенно сильно, если предмет приятен на ощупь и человек, оценивающий товар, рассматривает возможность его покупки (*Пек, Шу, 2009*).

## Социальные факторы

В главе 7 я представил вашему вниманию модель, разработанную Бейкер, Леви и Гревалом, которая подразделяет все управляемые компоненты ритейл-среды на три группы — конструктивные факторы, фоновые факторы и социальные факторы. Собственно говоря, эта модель и лежит в основе нашего обзора, и мы наконец подошли к последней, третьей группе, а именно к социальным факторам. Я не буду углубляться здесь в обсуждение таких тем, как персональные продажи, качество сервиса или маркетинг отношений (подробнее о маркетинге отношений см. в Приложении G). Моя цель — рассмотреть социальные факторы только как один из компонентов ритейл-среды. Как и другие факторы, эти факторы способны оказывать влияние на покупательское поведение и принятие покупательских решений.

## Плотность покупательского потока

Существует множество исследований, посвященных изучению того, как плотность покупательского потока влияет на поведение покупателей в магазине. Безусловно, любому ритейлеру важно знать об их результатах. Однако, поскольку ритейлер имеет мало контроля над этим фактором ритейл-среды, я ограничусь описанием лишь нескольких

наиболее значимых работ, а затем представлю краткую выжимку наиболее важных моментов из остального массива исследований. Другими словами, я не ставлю перед собой задачу дать полную картину всех исследовательских усилий в этой области.

Общим знаменателем всех исследований, посвященных плотности покупательского потока, является предположение о том, что существует разница между фактическим количеством покупателей в определенной точке торгового зала (плотностью покупательского потока) и восприятием скученности. Плотность покупательского потока — это объективный показатель, обычно измеряющийся как количество покупателей на квадратный метр. Степень скученности — это субъективное восприятие количества покупателей в магазине.

В целом исследования в этой области направлены на изучение:

1. Факторов, создающих ощущение скученности.
2. Влияния ощущения скученности на покупательское поведение.

Результаты исследований первого типа показывают, что такие факторы, как более высокая воспринимаемая степень риска (*Эроглу и Маклейт, 1990*), более высокие ожидания (*Маклейт с соавт., 2000*) и более низкая воспринимаемая степень контроля над ситуацией (*Хуэй и Бейтсон, 1991*), способствуют восприятию скученности. Например, ощущение более высокой степени риска может возникать в том случае, когда у покупателя имеется лишь ограниченное время на покупку данного товара. Исследования второго типа установили, что ощущение скученности снижает уровень удовлетворенности от посещения магазина (*Маклейт с соавт., 1994*), хотя это зависит от цели посещения (*Хуэй и Бейтсон, 1991; Эроглу с соавт., 2005*).

Ниже я представлю вашему вниманию несколько наиболее значимых исследований в этой области. Тем самым я хочу дать читателям представление о том, что именно подвергается измерениям, а также заложить фундамент для формулировки наиболее важных выводов.

### **Насколько важен контроль над ситуацией?**

Майкл Хуэй и Джон Бейтсон (1991) решили изучить влияние скученности на покупательское поведение. Как уже говорилось выше, они проводят различие между фактическим количеством покупателей в магазине и субъективным восприятием скученности. Кроме того, они предположили, что воспринимаемая степень контроля над ситуацией влияет на то, воспринимается ли высокая плотность покупателей в магазине как скученность или нет.

## **Бар и банк**

Чтобы проверить свои гипотезы, они создали несколько видеороликов, на которых были сняты внутренние помещения банка и бара с небольшим, средним и большим количеством посетителей. Исследователи выбрали именно банк и бар, потому что предварительное тестирование показало, что люди склонны воспринимать большое количество народа скорее как отрицательный фактор в контексте банковских услуг, и скорее как положительный фактор в контексте услуг, оказываемых развлекательными заведениями типа баров.

## **Больше или меньше контроля**

Исследователи также разработали два разных сценария. В первом сценарии посетитель наделялся более низкой степенью контроля над ситуацией. В этом случае посетитель был вынужден получить определенные услуги, предоставляемые банком или баром, именно здесь и сейчас. Во втором сценарии посетитель имел возможность выбрать — получить ли услуги в другом месте или в другое время. Т.е. этот сценарий был призван создать ощущение того, что посетитель обладает более высокой степенью контроля над ситуацией. Таким образом, респонденты могли увидеть и сравнить шесть различных ситуаций — небольшое/среднее/большое количество посетителей × низкая/высокая степень контроля над ситуацией.

## **Когда у человека есть выбор, высокая плотность посетителей не воспринимается как скученность**

Чтобы измерить эффект различных ситуаций, исследователи показали ролики респондентам, после чего попросили их заполнить анкеты, ответив на вопросы о своих впечатлениях. Полученные результаты соответствовали изложенной выше цепочке рассуждений. Восприятие скученности, безусловно, зависело от фактического количества посетителей, но также, почти в равной мере, от воспринимаемой степени контроля над ситуацией. Таким образом, если ритейлер хочет создать у покупателей ощущение большего контроля, он может воспользоваться той же тактикой, что и исследователи, т. е. предоставить покупателям возможность выбора. Кроме того, когда покупатели считают, что обладают большим контролем над ситуацией, они склонны более положительно оценивать магазин в целом.

Эти результаты стоят того, чтобы остановиться на них чуть более подробно. Если прибегнуть к небольшому обобщению, можно сделать вывод о том, что, когда покупатель считает, что у него есть выбор, это положительно отражается на самых разных ситуациях, например, в ситуациях, когда существует риск отрицательной реакции со стороны покупателей. Скажем, из-за наличия очередей или уровня цен может

оказаться достаточным показать покупателям, что у них есть выбор (система самостоятельного сканирования, торговые марки с разным ценовым диапазоном и т. п.), чтобы устранить негативный эффект.

Хуэй и Бейтсон (1991) также установили, что плотность покупателей по-разному воспринималась в контексте бара и банка. В баре наличие большого количества посетителей воспринималось как положительный момент, тогда как в банке, наоборот, как отрицательный. Ниже мы рассмотрим одно из исследований, попытавшихся изучить тот же феномен в контексте розничных магазинов.

### Целенаправленный и рекреационный шопинг

Может ли быть так, что в случае рекреационного шопинга большое количество людей в магазине воспринимается положительно или, по крайней мере, более положительно, чем в случае целенаправленного шопинга? Эроглу, Маклейт и Фельдман Барр (2005) решили ответить на этот вопрос. Прежде всего, исследователи разделили понятия скученности на две составляющие. Первый вид скученности — это «человеческая скученность», связанная с большим количеством покупателей в магазине. Она возникает не по вине ритейлера. Второй вид — так называемая пространственная скученность, которая связана с планировкой магазина и, следовательно, создается по вине ритейлера.

В первой части исследования ученые раздали анкеты 153 обычным покупателям. Покупателей попросили заполнить анкеты сразу по возвращению из очередного похода в магазин. Вопросы касались того, носил ли этот поход в магазин целенаправленный или рекреационный характер, сделали ли они какие-либо покупки, сколько времени они провели в магазине, был ли магазин, на их взгляд, переполнен покупателями или нет и насколько они удовлетворены этим визитом в нескольких разных отношениях.

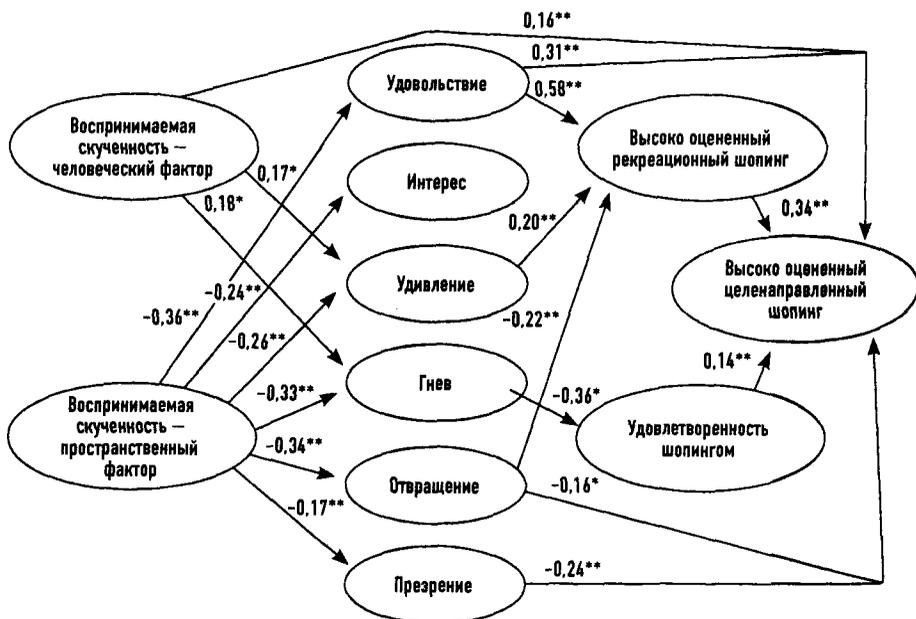
Анализ ответов выявил несколько факторов, влиявших на восприятие высокой плотности покупателей как скученности, а именно: 1) персональный уровень терпимости к скученности; 2) время, проведенное в магазине (более короткое время коррелировало с восприятием скученности); 3) цель посещения магазина; 4) факт совершения покупок. Поскольку действие третьего и четвертого факторов было не столь понятным, исследователи решили провести дополнительное исследование.

Для проведения второго исследования был выбран тот же метод, что и для первого, но на этот раз было добавлено несколько новых переменных. Анкеты были розданы 296 респондентам, которые должны были заполнить их сразу после посещения магазина. В качестве основы для анкеты исследователи использовали эмоциональную шкалу Изард (см. главу 7), а не популярную шкалу удовольствие/активация/

доминирование. Результаты анализа приведены на *рисунке 10.3*. На схеме указаны только статистически значимые связи. Цифры представляют собой коэффициенты, отражающие величину эффекта, оказываемого данной переменной.

### Скученность в связи с неправильной планировкой наносит наибольший вред

Как уже говорилось, исследователи выделили два вида скученности — вызванную человеческим фактором (большим количеством людей) и пространственным фактором (ошибками в планировке магазина). Скученность, связанная с неправильной планировкой, вызывала более негативные эмоции, чем скученность, связанная с большим количеством людей, хотя в обоих случаях скученность негативно отражалась на эмоциональном состоянии, т. е. отрицательно коррелировала с положительными эмоциями (например, удовольствием) и положительно коррелировала с негативными эмоциями (например, гневом).



**Рисунок 10.3.** В своем исследовании от 1996 года Эроглу, Маклейт и Фельдман Барр использовали шкалу Изард, включающую шесть основных эмоций, для изучения того, как восприятие скученности влияет на оценку магазина покупателями. Приведенные на рисунке цифры представляют собой коэффициенты, отражающие величину связи между двумя переменными (\* =  $p \leq 0,05$ ; \*\* =  $p \leq 0,01$ )

### **Повседневный шопинг более чувствителен к скученности**

В свою очередь, эмоции оказывали влияние на оценку покупательского опыта, и это влияние зависело от того, носило ли посещение магазина рекреационный или рутинный характер. Как мы видим, гнев был единственной эмоцией, которая оказывала значимое влияние на удовлетворенность повседневным шопингом. Возможно, это открытие вносит свой вклад в объяснение того, почему раз за разом мы сталкиваемся с тем феноменом, что все попытки сделать ритейл-среду более стимулирующей в контексте повседневного шопинга вызывают у покупателей раздражение. Вероятно, когда люди делают рутинные покупки, любые сюрпризы воспринимаются ими негативно. Таким образом, ритейлерам, ориентированным на повседневный шопинг, можно порекомендовать использовать как можно меньше элементов, нарушающих привычный ход вещей.

### **При рекреационном шопинге покупатели хотят видеть в магазине больше людей**

Что касается рекреационного шопинга, то здесь на первый план выходят такие эмоции, как удовольствие и удивление. Отчасти трудно интерпретировать коэффициент, показывающий существование прямой положительной взаимосвязи между воспринимаемой степенью скученности и уровнем удовлетворенности от посещения магазина. Авторы исследования предполагают, что при использовании скученности в качестве объясняющей переменной для эмоций остается некоторая необъясненная вариация, которую можно интерпретировать как положительный эффект, возникающий в результате присутствия в магазине других людей, особенно в случае рекреационного шопинга.

Таким образом, результаты этого исследования перекликаются с результатами исследования Маклейта и Эроглу (2000), которое показало, что покупательский опыт в универмагах и торговых центрах в среднем вызывает более положительные эмоции, тогда как в дисконтных магазинах и «удобных» магазинах — более отрицательные (см. главу 7).

### **Не в вакууме**

Восприятие высокой плотности покупательского потока как скученности также может зависеть от ожиданий. Кумар (2005) осуществил сбор данных в одном продовольственном магазине до и после того, как этот магазин заменил свою контрольно-кассовую систему на более современную, позволявшую одному кассиру обслуживать сразу две очереди в кассу. Это обеспечило покупателям лучший обзор и сократило время ожидания в очереди. Помимо опроса в общей сложности 520 покупателей в этом экспериментальном магазине, Кумар

также провел опрос по почте, охвативший всего 450 респондентов до и после внедрения новой системы. Наконец, он осуществил также лабораторное исследование, чтобы более тщательно изучить результаты полевых исследований.

Особенно интересные результаты были получены по тем покупателям, которые делали покупки в нескольких разных магазинах. В частности, все измерения указывали в одном направлении. Когда один магазин сокращал время ожидания в очереди, это приводило к тому, что ожидания покупателей в отношении пребывания в очереди менялись в целом.

Покупатели довольно точно оценивали фактическое время ожидания в очереди даже тогда, когда тестовый магазин существенно сократил это время. В некоторых случаях это привело к тому, что покупатели начали воспринимать время пребывания в очереди в конкурирующих магазинах как более длительное, но этот результат не был статистически значимым. В то же время статистически значимое изменение затронуло уровень удовлетворенности покупателей в связи с ожиданием в очереди.

Согласно исследователям, следующие факторы определяли уровень удовлетворенности покупателей от ожидания в очереди: фактическое время ожидания (-), выигрыш по времени (+), потеря времени (-) и сама очередь. Знак минус указывает на отрицательную корреляцию, т. е. более длительное время ожидания в очереди снижало уровень удовлетворенности. Выигрыш во времени и потеря времени относились к воспринимаемой разнице во времени ожидания между тестовым и конкурирующим магазином. Кроме того, мужчины показали себя менее терпеливыми, чем женщины.

### Что покупатель думает о других покупателях

Мур, Мур и Капелла (2005) провели полевое исследование в салоне-парикмахерской, где они сосредоточились на влиянии того, что одни посетители думают о других. Они спрашивали у респондентов их мнение по поводу таких утверждений, как: «Другие посетители в салоне делают мое времяпровождение здесь более приятным» и «Мне нравится, когда в салоне есть другие посетители».

Результаты исследования показали, что, чем больше удовольствия получал посетитель от компании других посетителей, тем больше он был лоялен этому поставщику услуг. Кроме того, было установлено, что одним из способов улучшить отношение посетителя к другим посетителям было создание в салоне более приятной среды.

### Скученность и музыка

Гревал и соавторы (2003) провели эксперимент, очень напоминающий вышеописанные исследования Бейкер (см. главу 7). Они использовали

тот же метод, т. е. сначала прошли по магазину и сняли на видео поток покупателей. Затем они показали эти видеозаписи респондентам и попросили их оценить эти воображаемые визиты в магазин по нескольким параметрам. Таким образом, исследователи могли легко манипулировать различными компонентами ритейл-среды, такими как наличие персонала, наличие музыки и др.

В этом эксперименте исследователи протестировали влияние таких факторов: 1) как разное количество покупателей; 2) разное количество персонала; 3) использование классической музыки или ее отсутствие. Они предположили, что респонденты должны были негативно отреагировать на большое количество покупателей, малое количество персонала и более длительное время ожидания. Результаты показали, что негативный эффект воспринимаемой скученности на оценку ритейл-среды был более сильным, чем положительный эффект, достигаемый благодаря использованию классической музыки. Также было установлено, что указанные составляющие ритейл-среды оказывали заметное влияние на желание повторно посетить магазин и что это влияние было сильнее в случае женщин, чем мужчин.

Магнус Содерлунд из Швеции провел несколько исследований, касающихся влияния плотности покупательского потока. В одном из исследований (готовится к публикации) он обнаружил, что респонденты более высоко оценивали рестораны, «удобные» магазины и кинотеатры, когда те были почти полны посетителями, чем когда они были почти пустыми. В этом эксперименте Содерлунд использовал вербальные сценарии.

Еще два похожих эксперимента были осуществлены Паном и Сиенсом (статья готовится к публикации). Разница с методом Содерлунда состояла в том, что в этом случае наряду с вербальными сценариями также использовались фотографии. В первом эксперименте респондентам предлагалось представить, что они покупают одежду. Во втором эксперименте сценарии описывали визиты в парикмахерскую.

Исследователи использовали три степени плотности покупательского потока — низкую, среднюю и высокую. Кроме того, они манипулировали таким фактором, как спешка. Часть сценариев содержала фразу «Вы очень спешите», другая часть — фразу «Вы никуда не спешите».

В первом эксперименте (с использованием воображаемого визита в магазин одежды) самые высокие значения по таким параметрам: 1) как отношение к магазину; 2) намерение зайти в магазин; 3) намерение посмотреть ассортимент; 4) намерение совершить покупку; 5) намерение провести в магазине больше времени — были получены в случае средней плотности покупательского потока. В случае двух других сценариев (с низкой и высокой плотностью покупательского

потока) большинство зависимых переменных не показало существенных различий. Исключением было только отношение к магазину. Этот результат противоречил выводам Содерлунда, т. е. сценарии с низкой и средней плотностью покупательского потока вызвали наиболее положительное отношение к магазину, оставив позади сценарий с переполненным магазином. Аналогичные паттерны были обнаружены и при использовании фактора спешки или ее отсутствия.

Во втором эксперименте Пан и Сименс использовали такую же схему, но изменили контекст: на этот раз сценарии описывали визит в парикмахерскую. Исследователи считали, что в сервисной среде люди могут иначе реагировать на скученность вследствие отсутствия некоторых факторов, действующих в сфере ритейла, например, таких как нехватка товаров. Результаты подтвердили их предположения. Они обнаружили, что при отсутствии спешки сценарий с большим количеством посетителей в салоне выиграл по всем параметрам (что соответствовало выводам Содерлунда). Были обнаружены значимые эффекты, связанные с такими зависимыми переменными, как намерение рекомендовать и намерение зайти; и не значимый статистически, но указывающий в том же направлении эффект, связанный с отношением к парикмахерской. В то же время в условиях спешки результаты следовали тому же паттерну, что и в первом эксперименте. Когда респондентов просили представить, что они спешат, сценарий со средней плотностью покупательского потока сгенерировал наиболее высокие положительные значения, тогда как сценарии с низкой и высокой плотностью покупателей — более низкие значения, что соответствовало паттерну перевернутой U-образной кривой.

Во многом идентичные результаты дало и исследование, осуществленное Арго, Далем и Манчанда (2005). Арго и его коллеги обнаружили, что наличие одного человека в проходе между полками было более предпочтительным, чем полное отсутствие людей или наличие трех и более человек. Респонденты демонстрировали более низкий уровень уверенности в себе, когда рядом с ними никого не было или же находилось три других человека. Тем не менее в последнем случае негативный эффект исчезал, если эти люди перемещались с расстояния двух футов (примерно 60 см) от респондента на расстояние восьми футов (примерно 2,5 м). Интересно, что в менее предпочтительной ситуации, когда в проходе между полками находилось несколько человек, и особенно когда эти люди стояли достаточно близко, испытуемые выбирали более дорогие торговые марки. Исследователи интерпретировали это так, что тем самым люди хотели произвести впечатление на окружающих.

Наконец, я нашел несколько лабораторных исследований, касающихся того, как люди используют свое знание об интенсивности

покупательского потока для планирования времени посещения магазина (*Han, Delleart, Van Raij and Тиммерманс, 2010*). Следовательно, фактор скученности, судя по всему, оказывает не только непосредственный краткосрочный эффект, но и долгосрочное влияние на розничные продажи.

### **Краткие итоги исследований, связанных с плотностью покупательского потока**

Исследования, изучающие эффекты плотности покупательского потока в контексте розничной торговли, позволяют сделать несколько вполне конкретных выводов. Прежде всего, скученность может производить одновременно положительный и отрицательный эффект. Положительный эффект состоит в том, что большое количество покупателей в магазине сигнализирует о его популярности. В то же время скученность является источником определенных неудобств, таких как риск нехватки товаров, более длительное время ожидания в очереди и т. д.

Очевидно, что в большинстве реальных покупательских ситуаций высокая скученность негативно отражается на впечатлениях покупателей, особенно в ситуации повседневного шопинга. Тем не менее у ритейлера есть два способа решения этой проблемы. Во-первых, высокая скученность не должна быть вызвана неправильной планировкой магазина. Следовательно, при строительстве магазина важно уделить внимание тому, чтобы его планировка снижала риск чрезмерного скопления людей. Во-вторых, любой негативный эффект может быть сведен на нет, если покупатели считают, что у них есть выбор. Предлагая альтернативные решения, ритейлер может избежать отрицательной реакции со стороны покупателей.

### **Влияние ритейл-среды на восприятие персонала**

В рамках исследования влияния ритейл-среды на социальное поведение некоторые исследователи заинтересовались вопросом, как среда влияет на отношения покупателей с персоналом. Шарма и Стаффорд (2000) провели эксперимент с использованием сценариев посещения двух компьютерных магазинов. Один магазин относился к разряду престижных (открытая планировка, аккуратные информационные указатели, широкие проходы между полками, декоративный потолок, классическая цветовая гамма, новое торговое оборудование, мягкое освещение и классическая музыка), другой магазин — к разряду дисконтных (беспорядочная планировка, большие информационные ука-

затели, узкие проходы между полками, напольные корзины с товарами, интерьер в стиле «кэш энд керри», яркое освещение и популярная оригинальная музыка).

Кроме того, в обоих магазинах попеременно использовалось либо большое, либо небольшое количество персонала. Исследователи предположили, что респонденты должны были ожидать высокой доступности персонала в престижном магазине и низкой доступности персонала в дисконтном магазине.

Результаты показали следующее: во-первых, в престижном магазине с высокой доступностью персонала респонденты оценивали персонал как более достойный доверия. Во-вторых, сочетание престижного магазина и высокой доступности персонала приводило к тому, что респонденты оценивали качество ассортимента как более высокое, а также выражали большее желание совершить какую-либо покупку. В третьих, было обнаружено, что респонденты были более подвержены влиянию, т. е. сотрудникам было проще убедить их купить тот или иной товар, когда ситуация с типом магазина и доступностью персонала не соответствовала их ожиданиям. Другими словами, тактика рекламирования товара персоналом лучше всего работала в престижном магазине с небольшим количеством персонала и в дисконтном магазине с большим количеством персонала. Исследователи объясняют это тем, что при соответствии ритейл-среды ожиданиям покупателя менее открыты к восприятию новой информации, чем в том случае, когда что-то выходит за рамки их ожиданий.

## Обсуждение

Итак, мы разобрались с последним из широкого разнообразия искусственных стимулов, определяющих воздействие ритейл-среды. В этой главе мы обсудили влияние запаха, тактильных ощущений и присутствия других людей на эмоции, мысли и поведение покупателей в магазине.

Во введении к этой главе я упомянул о том, что информация о запахах напрямую попадает в глубокую лимбическую систему, которая, помимо прочего, отвечает за выработку эмоций. Таким образом, может показаться странным, что, согласно результатам многих исследований, запахи в первую очередь влияют не на эмоции покупателей, а на их мысли. Большая часть исследований, представленных в этой главе, показала, что запахи обогащают мысленные образы, которые создаются в голове у человека. Я не могу так просто объяснить этот парадокс, поэтому предпочитаю, чтобы результаты эмпирических исследований говорили сами за себя. А эти результаты раз за разом показывают, что ритейлер (и рекламодатель) может способствовать созданию у покупателя более богатого мысленного образа через добавление запаха. Возможно,

это происходит как раз вследствие того, что запахи вызывают определенные эмоции, которые и обогащают соответствующий мысленный конструкт.

Я хотел бы еще раз подчеркнуть, что ритейлеру нужно быть крайне осторожным с введением в ритейл-среду дополнительных стимулов. Иногда может быть лучше не добавлять никаких искусственных стимулов вообще, чем добавить стимулы, которые не соответствуют ситуации или ведут к перегрузке перцептивной системы покупателей. Однако, как и в случае с музыкой и визуальными стимулами, важно разделять эффекты, связанные с отношением и фактической поведенческой реакцией. Иногда запахи могут играть роль будильника, т. е. восприниматься покупателями как неприятные, но при этом увеличивать продажи.

## Глава 11

# Восприятие цены

Очевидно, что цена играет важную роль в розничной торговле. Например, Макинтайр и Миллер (1999) сравнили исследование Дреза, Хоха и Пурк (1994), касающееся расположения товаров в торговом зале, рассмотренное нами в главе 3, с исследованием восприятия цены, осуществленным теми же авторами (1994), которое я представлю далее в этой главе. Они сообщают, что, тогда как манипуляции с расположением товаров в торговом зале были способны дать увеличение продаж на 5–6%, манипуляции с ценой позволяли увеличить чистую прибыль более чем на 32%. Исследователи делают вывод, что ритейлеру следует сосредоточиться на цене.

В то же время придавать цене слишком большое значение также может быть неправильным походом. Заимствуя идею из известной двухфакторной теории Герцберга, я хочу сказать, что расположение товаров в торговом зале и составляющие ритейл-среды можно рассматривать как мотивационные факторы, а цену — как гигиенический фактор. Это означает, что негативное восприятие цены вызывает серьезное неудовлетворение; в то же время позитивное восприятие цены само по себе не способно вызвать очень высокий уровень удовлетворения от посещения магазина. С другой стороны, факторы ритейл-среды и расположение товаров, даже будучи не очень удачными, не способны вызвать столь же интенсивное неудовлетворение, как негативно воспринимаемая цена. Однако грамотно организованная ритейл-среда и правильное расположение товаров могут оказывать огромное влияние на удовлетворение покупателей от похода в магазин. Кроме того, во многих случаях неясно, сколько внимания в действительности покупатели уделяют цене. Значительная часть прироста чистой прибыли в вышеуказанной выборке была получена в результате того, что покупатели продолжали вести себя как обычно, несмотря на то что магазин поднял цены.

В любом случае, цена заслуживает того, чтобы посвятить ей отдельную книгу. Существуют сотни академических исследований,

посвященных корпоративным стратегиям ценообразования и психологическим аспектам влияния цены на потребителей. Однако в этой книге я использую в отношении цены тот же стереотипный подход, как и в отношении вывесок, специальных выкладок и т. п. Кроме того, я откажусь от своей амбициозной цели дать исчерпывающий обзор всех исследовательских усилий в этой области и, вместо этого, сосредоточусь на нескольких наиболее важных аспектах.

Такой подход не покажется вам особенно странным, если вы соотнесете его с результатами исследований в области цен. Оказывается, покупатели часто интерпретируют цену скорее как своего рода сигнал или символический язык, чем как непосредственную стоимость товара, которую они должны заплатить. Общая атмосфера в магазине и даже то, как написана цена, часто оказывают более сильное влияние на восприятие цены, чем сама фактическая цена. Рассмотрите следующий пример.

Двое шведских исследователей Анне Маги и Клас-Роберт Юландер (2005) из Стокгольмской школы экономики измерили мнение покупателей об уровнях цен в пяти магазинах ICA в шведском городе Вастерас. Также они собрали данные о фактическом уровне цен в этих магазинах. Сравнение между этими двумя видами данных можно увидеть в *таблице 11.1*.

Таблица 11.1. Разница между фактическим и воспринимаемым уровнем цен в пяти магазинах ICA в шведском городе Вастерас

	Магазин А	Магазин В	Магазин С	Магазин D	Магазин E
Фактическое отклонение от среднерыночной цены	-14,6	-8,7	-6,1	-3,1	+6,8
Воспринимаемое отклонение от среднерыночной цены	-10,1	-2,6	+0,2	+6,6	+7,5

Как видно из таблицы, все магазины предлагали более выгодные цены, чем считали покупатели. В двух случаях, хотя фактическая цена была ниже среднерыночной, покупатели считали цену выше среднерыночной. Обратите внимание на то, что эти данные были собраны до снижения цен, предпринятого ICA весной 2005 года (такое снижение цен было предпринято многими компаниями, принадлежащими нидерландскому ритейлеру Ahold).

Аналогичная особенность была обнаружена еще двумя представителями Стокгольмской школы экономики, на этот раз студентами

Ильвой Норен и Йоханом Линдом. Они разработали рекламные листовки с предложением о продаже охлажденных куриц по высокой или низкой цене, используя в качестве источника предложения либо традиционный продовольственный магазин (супермаркет ICA), либо дисконтный магазин (Netto). Оказалось, что в обоих случаях более низкая цена (4,90 €/кг) воспринималась покупателями как более выгодная. Однако в том случае, когда предложение исходило от дисконтного магазина, более высокая цена (10,90 €/кг) также воспринималась как более выгодная. Кроме того, несмотря на то, что во всех случаях рекламировался один и тот же товар, респонденты считали, что курица была более высокого качества, когда предложение исходило от традиционного продовольственного магазина. Таким образом, формат дисконтного магазина влиял на восприятие цены, тогда как формат традиционного магазина отражался на восприятии качества.

### Цены и специальные предложения

У кого-то из читателей может возникнуть вопрос, зачем делить главу о ценах на несколько разделов, посвященных нормальным ценам и специальным предложениям. Я же считаю, что такое разделение необходимо. Это следует сделать по двум причинам. Во-первых, учитывая огромные средства, которые тратятся на промоакции, ритейлеры и производители должны четко понимать эффекты таких акций. Например, Айлавади, Бошан, Дорту, Гаури и Шанкар (2009) сообщают, что в американской отрасли фасованных потребительских товаров на промоакции расходуется примерно 60% всего маркетингового бюджета. Это значит, что американские производители фасованных потребительских товаров тратят на продвижение более 75 млрд в год. Во-вторых, тогда как некоторые товары более чувствительны к специальным предложениям, другие лучше продаются по нормальной цене (смотрите, например, главу 6).

Эта глава включает следующие разделы:

- Ценовая осведомленность покупателей (фокус на покупателях).
- Психология восприятия цены (фокус на ритейлерах).
- Экономные покупатели и охотники за ценами (фокус на производителях).

Следовательно, эта глава охватывает все звенья цепочки поставок, от производителя до потребителя. Во всех трех разделах феномен цены рассматривается под разными углами, с позиции одного из трех ключевых игроков в цепочке поставок. В первом разделе вопросы, связанные с ценой, изучаются с позиции потребителя, во втором — с позиции ритейлера и, наконец, в третьем — с позиции производителя.

## Ценовая осведомленность покупателей

И начнем мы разговор о цене с ценовой осведомленности покупателей. Это важно, поскольку только в том случае, если покупатель может составить достаточно правильное представление о ценах, цена может стать критическим конкурентным преимуществом для магазина.

Путь, проделанный теорией покупательской осведомленности о ценах, пролегал через три ключевые станции. Первоначально теория гласила, что покупатель хранит в своей памяти некую справочную цену. Выдвигалось множество разных идей относительно того, как формируется эта справочная цена, но, по крайней мере до некоторой степени предполагалось, что она основана на воспоминании о том, сколько стоил данный товар при последней покупке. Вторая станция обретала очертания медленно, но верно по мере того, как все больше исследований показывало, что покупатели на самом деле не знают, сколько стоят покупаемые ими товары. Другими словами, эти исследования ставили под сомнение предположение о существовании некой справочной цены в памяти покупателей. Первое исследование, которое мы рассмотрим в данном разделе, осуществленное Диксоном и Сойером (1990), служит хорошим примером. Это исследование не было первым в своем роде, но именно оно дало старт активным дебатам. Между тем после работы Диксона и Сойера это направление исследований сделало еще один резкий поворот. На этот раз он был связан с волной новых публикаций, где авторы пытались объяснить, почему, несмотря ни на что, справочная цена играет важную роль, даже если покупатели ее не помнят. Возможно, читатели помнят наш разговор об имплицитной памяти в главе 5. Имплицитная память — это скрытые воспоминания, которые влияют на то, как мы действуем или думаем в различных ситуациях, притом что мы не осознаем их наличия.

Итак, далее мой традиционный обзор исследований будет следовать по только что описанному мной маршруту. И первым мы рассмотрим эмпирическое исследование, поставившее под сомнение тот факт, что покупатель знает о ценах покупаемых им товаров.

### Действительно ли покупатель знает о ценах?

Традиционно теория ценовой осведомленности покупателей опиралась на предположение о том, что покупатели запоминают справочные (референтные) цены, с которыми они сравнивают цены при совершении покупок в магазине. Однако Питер Диксон и Алан Сойер (1990) решили проверить, насколько хорошо покупатели в действительности

осведомлены о ценах и какую роль может играть это знание. До того момента большинство исследований в этой области тестировали покупательскую осведомленность о ценах в свете того, сколько времени прошло со времени последней покупки. Поскольку кратковременная память ограничена примерно 30 секундами, Диксон и Сойер решили измерить ценовую осведомленность покупателей сразу после того, как покупатель положил товар в свою корзину.

Для этого исследователи осуществили сбор данных в четырех продовольственных магазинах, где они опрашивали покупателей сразу же после того, как те клали товар в корзину. Исследователи представлялись покупателю, спрашивали, хочет ли он принять участие в исследовании, и затем просили по памяти уточнить, сколько стоит выбранный им товар. Далее они спрашивали у покупателя, не продавался ли этот товар по более низкой цене, чем обычно, а также показывали ему три разных ценника на этот товар, на которых были указаны разные цены. Покупатель должен был выбрать, какой из ценников был аналогичен тому, который он только что видел на полке. Всего в опросе участвовало 802 респондента, купивших кофе, маргарин, зубную пасту или кукурузные хлопья.

Осведомленность покупателей о цене измерить не так просто, как кажется на первый взгляд. На восприятие цены влияет несколько разных факторов помимо самой фактической цены. Например, исследования показали, что воспринимаемое снижение цены во время распродаж часто переоценивается на целых 10%.

### **Покупатели не знают, сколько стоят товары**

Результаты этого опроса вызвали настоящий шок, поскольку выяснилось, что менее половины покупателей смогли правильно назвать цену только что купленного ими товара и в среднем неправильно названная цена отличалась от фактической на целых 15%, т. е. была либо выше, чем цена самого дорогого товара в этой категории, либо ниже, чем цена самого дешевого товара в категории. Короче говоря, казалось, что покупатели не имели реального представления о том, сколько они должны были заплатить или в каком ценовом диапазоне находится купленный ими товар.

### **Покупатели переоценивают величину скидки**

Кроме того, было установлено, что менее половины всех покупателей, выбравших товар по специальному предложению, были осведомлены об этом. Из тех покупателей, которые знали о скидке, всего 13% смогли правильно назвать ее величину. В среднем покупатели, которые знали о скидке, но не смогли указать ее точный размер, считали, что они купили товар на 10% дешевле, чем на самом деле. Это говорит о том, что

покупатели склонны переоценивать сигнал к покупке в случае «специального предложения».

### **Покупатели не могут узнать ценник, который только что видели**

Тест на узнавание с подсказкой для памяти не показал никаких различий по сравнению с вышеописанным тестом на знание цены. Покупатели были способны указать, какой из трех ценников они только что видели на полке с купленным товаром, примерно с такой же долей успеха, с которой они могли назвать правильную цену товара без подсказки для памяти. В то же время, несмотря на то что более чем каждый пятый покупатель не смог сказать, сколько именно ему придется заплатить за этот товар, почти все опрошенные смогли дать вербальную оценку цене товара как высокой, средней или низкой. Это соответствует ряду теорий, которые утверждают, что цифровая информация в большей степени требует когнитивной обработки, чем вербальная.

### **Поиск информации о ценах**

Диксон и Сойер также опрашивали покупателей на предмет того, как и почему они искали информацию о ценах, прежде чем выбрать товар. В среднем покупатели проводили перед полкой 12 секунд. 42% покупателей задержались перед полкой на 5 секунд и меньше, тогда как 25% покупателей — дольше чем на 15 секунд. Очень мало покупателей брали в руки другие товары помимо того, который они выбрали. Эти результаты хорошо согласуются с результатами исследования Хойера (1984), рассмотренного нами в главе 2. Одним из факторов, влиявших на количество времени, потраченного на выбор товара, была частота покупки этого типа товара. Те покупатели, которые чаще покупали данный товар, проводили перед полкой меньше времени и изучали меньше разных торговых марок и упаковок разного размера.

Кроме того, было установлено, что покупатели, которые сравнивали цены, прежде чем выбрать товар, также были склонны сравнивать цены между магазинами. Эти покупатели также чаще выбирали товары по специальным предложениям и демонстрировали свою информированность о скидках.

### **Покупка товаров по специальным предложениям**

Покупатели, выбравшие товары по сниженной цене, утверждали, что они потратили на поиск и сравнение цен больше времени, чем другие, что, однако, не было подтверждено результатами наблюдений. Кроме того, восприятие цены среди купивших товары по специальному предложению было менее точным, чем среди тех, кто купил их по нормальной цене.

Покупатели, сознательно выбравшие товары со скидкой, имели несколько другое представление о ценовом профиле как выбранной ими торговой марки, так и магазина в целом. Например, по сравнению с другими опрошенными большинство этих покупателей считали данную торговую марку и магазин дешевле среднего уровня.

## Возвращение справочной цены

Результаты исследования Диксона и Сойера можно интерпретировать таким образом, что большинство товаров практически не чувствительны к изменению цены. Однако многие исследователи не согласны с этим. В 1999 году Кент Монро и Энджела Ли опубликовали теоретическую статью, оказавшую большое влияние на дальнейшую дискуссию о ценовой осведомленности покупателей. Например, авторы задавали вопрос: «Каким образом покупатель, который не в состоянии правильно назвать цену только что купленного им товара, тем не менее, может оценить этот товар, например, как недорогой?» Аналогичным образом, можно спросить, действительно ли покупатель не обратит внимания на цену, если на ценнике к бутылке Соса-Сола будет стоять цена в €30? Что произойдет в этом случае? Работает ли восприятие покупателей в отношении цены так же, как и в отношении ассортимента? То есть может ли быть так, что покупатель непрерывно сканирует окружающее пространство и, когда что-то привлекает его внимание, эта информация доводится до его сознания?

Французы Марк Ванюэль и Ксавье Дрез (2002) также были не согласны с выводами, сделанными Диксоном и Сойером (1990), и их дальнейшей интерпретацией. Как и Монро и Ли, они считали, что Диксон и Сойер недооценили осведомленность покупателей о ценах, поскольку сосредоточились только на одном виде памяти, а именно на кратковременной памяти. Ванюэль и Дрез предположили, что в данном случае важную роль может играть имплицитная память (см. главу 5), и решили подвергнуть идеи Монро и Ли эмпирической проверке.

Опираясь на статью Монро и Ли, французские исследователи выдвинули гипотезу, что существует три типа памяти, сохраняющих информацию о ценах. При этом мы полностью осознаем и можем воспроизвести информацию только одного типа (например, «этот сок стоит один евро шестьдесят центов»). Это тип памяти они называют вербальной памятью. Двумя другими типами памяти, используемыми покупателями, является зрительная память (€1,60) и память, которая запоминает, т. е. «чувствует» примерный диапазон цен (цена этого сока находится в промежутке между полутора и двумя евро). В зависимости от покупательской ситуации покупатель опирается на тот вид памяти, который

наиболее доступен в данный момент. Чтобы протестировать разные типы памяти, исследователи провели опрос среди покупателей. Их интересовало, могли ли покупатели назвать цену товара без подсказки для памяти (вербальная память), могли ли они выбрать ценник с правильной ценой из трех вариантов (зрительная память) и могли ли они определить, была ли указанная цена выше или ниже нормальной или же соответствовала нормальной цене (память о ценовом диапазоне).

Площадкой для исследования был выбран один французский гипермаркет; опрос проводился на входе в магазин и в общей сложности охватил 400 респондентов. Вопросы касались осведомленности покупателей о ценах в восьми различных категориях товаров. Эти категории были выбраны таким образом, чтобы различаться между собой: 1) по количеству торговых марок в категории; 2) по ценовому профилю; 3) по тому, насколько распространено использование промоакций в этой категории.

Результаты подтвердили фундаментальную гипотезу о том, что в разных покупательских ситуациях используются разные типы памяти. Например, выяснилось, что вербальная память на цены была лучше всего в тех категориях, где часто проводятся промоакции, тогда как память о ценовом диапазоне (т. е. ощущение того, что цена находится в правильном диапазоне) была лучше в категориях, в которых покупатели часто совершают покупки. Помимо прочего это означает, что ритейлер или производитель, который хочет больше узнать о ценовой осведомленности своих потребителей, должен учитывать все три типа памяти.

Еще одним интересным результатом было то, что в целом в этом исследовании респонденты продемонстрировали еще более худшую осведомленность о ценах, чем в предыдущих опросах. Всего 2,1% покупателей смогли правильно назвать цену товара, который они собирались купить. Обратите внимание, что метод, использованный в данном исследовании, отличался, например, от метода, использованного Диксоном и Соьером (1990).

### **Покупатели бывают разными**

Кроме того, была выявлена одна группа покупателей (14,1%), совершенно не чувствительных к цене. При этом не имело значения, в какой категории они собирались делать покупки и на какую сумму. Эти покупатели были не в состоянии определить, была ли цена, отличавшаяся от нормальной цены на 20% в ту или другую сторону, выше или ниже нормальной цены на данный товар. В то же время примерно треть покупателей имела довольно хорошее представление о нормальной цене. Так, в большинстве случаев они сумели распознать отклонение на 5% в ту и другую сторону от обычной цены. Точно такой же процент чув-

ствительных к цене покупателей обнаруживают и другие эмпирические исследования (А. Маги, 1999; Г. Стоун, 1954).

Пожалуй, с точки зрения ритейлеров это исследование наиболее полезно тем, что оно помогает нам понять факторы, стоящие за осведомленностью покупателей о ценах. Так, было установлено, что частые промоакции улучшали осведомленность как в отношении нормальных, так и в отношении сниженных цен. Кроме того, осведомленность о ценах была хуже в категориях с более широким разбросом цен. Наконец, количество наименований в категории не оказывало значительного влияния на ценовую осведомленность, но было установлено, что большое количество товаров в категории существенно усложняло задачу для покупателей.

## Что мы имеем на настоящий момент?

Сегодня большинство исследователей, кажется, придерживается теории о «когнитивной подсистеме», которая обрабатывает цифровую информацию на уровне имплицитной памяти. С одной стороны, это не означает, что покупатели имеют точное представление о цене торговых марок, которые они покупают; с другой — это не означает и то, что цена не играет вовсе никакой роли.

Например, Ли и Монро (2002) показали, что феномен перцептивной беглости действует и в отношении цен, т. е. покупатели легче запоминают те цены, которые они видели раньше. В том же исследовании авторы установили, что степень вовлеченности в отношении цен стимулирует эксплицитную, но не имплицитную память. Это значит, что при отсутствии эмоциональной вовлеченности покупатели не могли назвать точную цену товара, тем не менее эта цена оказывала влияние на их поведение.

Нидрих и соавторы (2001) протестировали несколько конкурирующих моделей, объясняющих диапазон приемлемых для покупателя цен. Они нашли поддержку в пользу так называемой модели диапазон-частота. Согласно этой модели, у покупателя не только имеется определенный диапазон, в пределах которого цены рассматриваются им как приемлемые, но и информация о ценах, кажется, сохраняется в виде точек внутри этого диапазона, так что покупатели «чувствуют», группируются ли эти точки ближе к верхней или нижней границе диапазона или же они равномерно распределены. Эта идея согласуется с концепцией перцептивной беглости в отношении известных цен (Д. Альба с соавт., 1994).

Еще одна современная гипотеза о справочной цене гласит, что, когда покупатель видит цену, у него автоматически запускается процесс

сравнения цен. Эта автоматическая оценка цена лучше всего работает с более низкими ценами и довольно просто определяет, является ли цена приемлемой или нет (М. Ванюэль с соавт., 2002).

Структура внутренних справочных цен может быть подвержена влиянию со стороны других цен в непосредственном окружении. Адавал и Монро (2002) показали, что, когда на товар, находящийся в окружении дорогих торговых марок, вешали ценник с более высокой ценой, респонденты оценивали его как менее дорогой. Это не должно быть новостью для читателей, которые помнят наш разговор о манипуляции восприятием в главе 4.

Далее мы перейдем от теорий, рассматривающих цены с финансовой точки зрения, к теориям, сосредоточенным на психологических аспектах. Другими словами, следующей темой нашего обсуждения будет цена в свете ее восприятия покупателями.

### **Влияние ситуации на восприятие цены**

В магазинах IKEA покупатели всегда могут завершить свой подход в магазин покупкой очень дешевого хот-дога и содовой. Влияет ли это каким-то образом на их восприятие уровня цен в магазине? Это было проверено Офиром и соавторами (2008), и результаты, по крайней мере в некоторой степени, подтвердили правильность подхода IKEA. Офир и его коллеги перехватывали покупателей на выходе из супермаркета и просили их вспомнить два или пять дешевых товаров, которые они купили. Результаты показали, что, чем легче покупателям было вспомнить такие товары (т. е. когда их просили вспомнить всего два дешевых товара), тем более дешевым они воспринимали магазин в целом. Однако среди покупателей с более высоким уровнем осведомленности об объективных ценах эффект был иным. Они оценивали магазин как более дешевый в том случае, когда могли вспомнить больше дешевых товаров. Тем не менее тот факт, что легкость, с которой покупатель может вспомнить очень дешевые товары, увиденные им в магазине, влияет на восприятие ценового профиля магазина в целом, кажется, поддерживает идею Ингвара Кампрада.

### **Психология восприятия цены**

В свете открытий, лишивших покупателей венца рациональных и хорошо осведомленных потребителей, исследователи по-новому взглянули и на ценовую эластичность. Взяв за отправную точку эмпирическое правило о том, что ценовая эластичность равна  $-2$  (снижение цены на 10% увеличивает продажи на 20%), исследователи попытались объяснить, почему ценовая эластичность так сильно варьируется в зависимости

от ситуации. Традиционный подход исходит от того, что эффект снижения цены зависит от психологических факторов. Например, в предыдущих главах мы увидели, что скидка с соответствующим информационным указателем производит совершенно иной эффект, чем скидка без такого указателя. Когда дискуссия о ценовой эластичности перешла в психологическую плоскость, этот феномен получил новое имя. Сегодня мы чаще говорим не о ценовой эластичности, а о чувствительности к цене, которая, следовательно, представляет собой ту же ценовую эластичность, только дополненную психологической составляющей.

### **Ценовая эластичность и чувствительность к цене**

Таким образом, предполагается, что ценовая эластичность должна быть отрицательной, т. е. снижение цены должно вести к росту продаж. Как я уже говорил, эта цепочка рассуждений сегодня считается чересчур упрощенной. Поэтому, когда речь идет о попытках объяснить различное действие снижения цен с учетом в том числе различных психологических факторов, более подходящим является использование термина «чувствительность к цене», нежели «ценовая эластичность».

### **Охота на чувствительные к цене товары**

Итак, разобравшись с вопросом о ценовой осведомленности покупателей, мы можем перейти к рассмотрению цены как инструмента продвижения товаров. Айлавади и соавторы (2009) изучили современное положение дел в сфере продвижения потребительских товаров повседневного спроса. В центре их внимания находился один из актуальных вопросов, а именно: не оседают ли деньги, выделяемые производителями на продвижение своих товаров, в кармане ритейлеров? Несмотря на большое количество отклонений, результаты их анализа показали, что это не так. Исследователи пришли к выводу, что в среднем ритейлеры передают покупателям более 100% всех получаемых ими финансовых средств на продвижение товаров. Тем не менее результаты также показали, что эти средства не всегда перенаправляются покупателям оптимальным образом. Тогда как для торговых марок с большей рыночной долей эффективность этого перенаправления является более высокой, часть этих финансовых средств распределяется не среди целевых покупательских категорий и не в целевые периоды времени. В статье Айлавади и соавторов (2009) также говорится о том, что результаты исследований в области продвижения товаров не являются столь четкими и однозначными, как это может показаться. Это связано в первую очередь с не-

определенностью в отношении того, какие именно эффекты продвижения следует измерять, а также как и когда это следует делать. Тем не менее эти исследования четко свидетельствуют об одном, а именно о сдвиге, произошедшем в подходе производителей к финансированию своих промоутиговых усилий.

*«До начала девяностых годов финансирование в области стимулирования сбыта в основном осуществлялось в форме скидок с фактурной цены на конкретные товары в конкретные периоды времени. Однако сегодня производители переходят к схеме «вознаграждение по результатам», которая включает условные скидки и выплаты на основе сканерных данных, а также выплату фиксированных сумм на совместную рекламу и средств на развитие (сравните отчеты агентства Cappondale Associates за 1996 г. и 2000 г.). Этот шаг был обусловлен, главным образом, необходимостью сократить объемы заблаговременных закупок со стороны ритейлеров».*

Айлавади и соавторы (2009, с. 44)

Помня о вышесказанном, мы перейдем к обзору исследований в области ритейл-продвижения товаров. Одной из главных задач, которой ритейлеры уделяют большое внимание, является выявление наиболее чувствительных к цене товаров. Для обозначения таких чувствительных к цене товаров обычно используется термин «товары с известной стоимостью» (*known value items — KVI*s). Вопрос, однако, заключается в том, насколько на самом деле покупателям известна их стоимость.

### Категория важнее маркетинга

Уолтерс и Боммер (1996) проанализировали ценовую чувствительность 1500 различных наименований товаров, подразделенных на 89 товарных категорий. Сбор данных проводился в крупной сети розничных магазинов формата местных мини-маркетов в течение года. В анализ были включены переменные, связанные с торговыми марками (рыночная доля, нормальная цена, размер упаковки, величина полочного пространства в магазине, и магазинные торговые марки/торговые марки поставщиков), а также связанные с маркетингом переменные (частота рекламных кампаний, частота распродаж с минусовой прибылью, размер скидок, варианты скидок, частота использования специальных выкладок, и местонахождение магазина в городской или сельской местности).

Анализ показал наличие значимого эффекта в отношении ценовой чувствительности всего у четырех из двенадцати объясняющих переменных. Чем большую долю рынка занимала торговая марка, чем ниже была ее нормальная цена, тем меньше был размер упаковки и чем реже

она рекламировалась, тем выше была ее ценовая чувствительность. В целом было установлено, что переменные, связанные с категориями товаров, лучше объясняли чувствительность к цене отдельных товаров, чем переменные, связанные с маркетингом.

Данаер и Броди (2000) провели аналогичное исследование, используя 110 торговых марок в 26 товарных категориях. Они обнаружили более высокую чувствительность к цене у товаров, которые: 1) были пригодны для длительного хранения; 2) относились к категориям с более низким уровнем конкуренции; 3) относились к более дешевым категориям. Еще одним фактором с приемлемым уровнем статистической значимости была частота скидок: торговые марки, реже продающиеся со скидками, демонстрировали большую чувствительность к цене ( $p < 0,10$ ). Факторами, которые, казалось, не оказывали никакого влияния, были тип товара (продовольственные/непродовольственные товары), величина скидки и вариация цен на различные торговые марки в категории.

Таким образом, результаты, представленные Уолтерсом/Боммером и Данаером/Броди хорошо согласуются между собой в сопоставимых аспектах. В остальных отношениях Данаер и Броди также получили ожидаемые результаты: так, обнаруженная ими средняя ценовая чувствительность быть чуть выше  $-2$ , а пороговая величина скидки, сверх которой ценовая чувствительность стабилизировалась, находилась на уровне 10%.

Исследование Нарасимхана и соавторов (1996) опиралось на данные о продажах в 108 товарных категориях в 2400 магазинах, представленные агентством IRI. Исследователи обнаружили, что наибольшую чувствительность к снижению цен демонстрировали категории с относительно меньшим числом торговых марок, с более высокой степенью пенетрации, с более коротким интервалом между покупками и с большей склонностью потребителей к созданию запасов.

### **Характеристики покупателей, товарная категория и торговая марка как факторы, объясняющие ценовую чувствительность**

Исследователи Мейс и Неслин (2004) сосредоточились не столько на всплеске продаж в результате снижения цен, сколько на спадах продаж в преддверии и после отмены скидок. Уменьшение продаж перед снижением цены называется замедлением, а последующее увеличение продаж — ускорением. Это происходит вследствие того, что покупатели иногда склонны откладывать покупку товара в ожидании специального предложения. Падение продаж по окончании действия специального предложения обычно объясняется тем, что покупатели «затоварились» этим товаром. Типичная категория, где наблюдается заметный спад продаж до и после специального предложения, — это кофе.

Исследователи протестировали 24 релевантные объясняющие переменные, которые были связаны с торговой маркой, товарной категорией или характеристиками покупательской базы. Тесты были проведены в том числе и для периодов спада продаж до и после промоакции.

Выяснилось, что многие переменные оказывали значительное влияние на поведение покупателей. Факторами, вносившими наибольший вклад в спад продаж после окончания промоакции, были следующие (в порядке убывания значимости): связанные с торговой маркой — предсказуемость промоакций, величина скидки, нормальная цена, возраст торговой марки; связанные с товарной категорией — пригодность для длительного хранения, доля категории в бюджете домохозяйства; связанные с характеристиками покупательской базы — возраст покупателей, занятость одного/обоих супругов, наличие в домохозяйстве автомобиля.

В свою очередь, на замедление продаж перед промоакцией оказывали влияние следующие факторы (также в порядке убывания значимости): связанные с торговой маркой — величина скидки, нормальная цена; связанные с товарной категорией — пригодность для длительного хранения, доля категории в бюджете домохозяйства, дифференциация торговых марок внутри категории; связанные с характеристиками покупательской базы — возраст покупателей, занятость одного/обоих супругов.

Таким образом, мы видим, что фактически одни и те же переменные могут объяснять спады продаж в преддверии и после окончания промоакции, и по большому счету, данная модель работает так же, как и модели, предназначенные для объяснения ценовой чувствительности.

Одним из аспектов розничной торговли, подвергающимся пристальному изучению, является стимулирование продаж посредством специальных предложений. Знание категорий и торговых марок, где скидки обеспечивают наибольший рост продаж, имеет первостепенную важность как для ритейлеров, так и для производителей.

### **Влияние различных маркетинговых методов**

Мартинес-Руис и соавторы (2005) проанализировали несколько различных составляющих ценовой чувствительности. В частности, они проверили: 1) эффект промоакций в зависимости от дней недели; 2) влияние перекрестной эластичности между различными торговыми марками; 3) эффект снижения цен на торговые марки, находящиеся в разных ценовых категориях; 4) эффект использования девятки в качестве последней цифры цены.

Исследователи имели доступ к данным о продажах кофе (на уровне наименования товара) в одном магазине в течение года. Результаты показали, что процентный эффект промоакций в выходные дни более

сильным, чем в будние дни. Этот результат в некоторой степени перекликался с результатами ранних исследований импульсных покупок (Д. Коллат и Р. Уиллет, 1967), которые показали, что в будние дни покупатели более склонны делать запланированные покупки.

Также анализ показал, что промоакции известных торговых марок в непропорциональной степени затрагивали менее известные марки. Торговые марки, близкие друг другу по ценовому уровню, были подвержены более сильному перекрестному влиянию, чем далекие друга от друга по ценовому профилю торговые марки (Д. Гильтинан, 2000; С. Ноулс и И. Симонсон, 2000). А дисконтные торговые марки практически не были чувствительными к цене.

Использование девятки в качестве последней цифры цены не произвело никакого эффекта в случае всех торговых марок за исключением дисконтной марки. Возможно, такие различия в эффективности использования девятки в качестве последней цифры указывают на то, что покупателей можно приучить воспринимать девятку как сигнал о низкой цене (ниже мы остановимся на проблеме последней цифры в цене более подробно).

В предыдущем разделе я рассказал вам об исследовании Айлавади и соавторов (2001), основанном на мониторинге за продажами Procter & Gamble после введения компанией новой стратегии. Некоторые результаты этого исследования стоят того, чтобы сообщить о них в этом разделе. В частности, проведенный Айлавади и его коллегами анализ показал, что ценовая чувствительность постепенно исчезала, когда производитель увеличивал количество телевизионной рекламы, поскольку это увеличивало уровень дифференциации между торговыми марками. В свою очередь, повышенный уровень дифференциации уменьшал эффект каждой последующей телевизионной промоутиновой кампании. Аналогичный эффект уменьшения ценовой чувствительности был обнаружен также в том случае, когда владельцы торговых марок повышали интенсивность ритейл-промоутиновых усилий.

### **Влияние ситуации на чувствительность к цене**

Может ли покупатель в разных ситуациях проявлять различную чувствительность к цене в отношении одних и тех же товаров? Уэйкфилд и Инман (2003) попытались ответить на этот вопрос. Для этого они провели исследование, состоящее из двух частей.

В первой части исследования они использовали анкеты, чтобы собрать информацию среди 1265 покупателей об их покупках в общей сложности в 71 товарной категории. Эта часть анализа показала, что чем выше был уровень пенетрации (чем больше людей покупало товары из этой категории), тем выше была нормальная цена торговых

марок в этой категории, а также (в случае товаров повседневного спроса), тем выше была чувствительность к цене.

Во второй части исследования ученые провели опрос покупателей, купивших в магазине замороженную пиццу. Вопросы касались того, собирался ли покупатель съесть пиццу в одиночку или в компании с кем-то и рассматривал ли он эту покупку как повседневную или как покупку ради удовольствия. Оказалось, что обе эти переменные оказывали значительное влияние на цену выбранной пиццы. Если пицца покупалась для того, чтобы быть съеденной в компании с другими людьми, и/или ради удовольствия, покупатели выбирали более дорогую пиццу. Влияние этих двух переменных было особенно заметным, если покупалась только одна пицца. Кроме того, значимый эффект в этом исследовании был обнаружен и у такой переменной, как уровень доходов покупателей.

В другом исследовании, где анализ касался влияния различных ситуаций на эффективность промоакций, Мартинес-Руис и Молла Дескалс (2007) установили, что промоакции наиболее эффективны по выходным дням, особенно по субботам. Опираясь на исследование промоакций в испанской сети супермаркетов, они также обнаружили асимметрию в ценовой эластичности, состоявшую в том, что более дорогие торговые марки, продаваемые по специальному предложению, забирали продажи у более дешевых. Кроме того, такой же эффект каннибализации в случае снижения цен был обнаружен и в паре более дешевые торговые марки и собственные магазинные марки.

### **Ценовая чувствительность и чистая прибыль**

Очередное исследование, имеющее целью объяснить ценовую чувствительность, было проведено Айлавади, Харламом, Сезаром и Траунсом в 2006 году. Анализируя факторы, способные оказывать влияние на ценовую чувствительность, исследователи выявили два, обладающих наибольшим влиянием, — а именно пригодность для хранения и большая рыночная доля. Кроме того, на этот раз авторы включили в исследование влияние промоакций не только на объем, но и на рентабельность продаж. Было установлено, что, хотя многие промоакции положительно отражались на объеме продаж, они отрицательно сказывались на рентабельности. Эти результаты согласуются с результатами исследований в области категорийного менеджмента, рассмотренных нами в главе 7. Обратите внимание, что это не означает, что снижение цен всегда ведет к снижению рентабельности.

Как правило, ритейлеры и владельцы торговых марок любят чувствительные к цене товары, поскольку эта характеристика позволяет продавать много товара в ходе промоакций. Однако ценовая чувствительность может быть негативной характеристикой, если этот товар

привлекает в основном охотников за скидками. Охотниками за скидками называются покупатели, которые покупают товар только по сниженной цене и перестают покупать его, когда цена возвращается к нормальной.

Макалистер, Джордж и Чьен (2009) решили более детально изучить этот вопрос. Для этого они собрали данные о продажах в сети продовольственных магазинов за период в семь недель. В общей сложности эти данные охватили более чем 110 тысяч покупательских корзин. Исследователи отслеживали 14 торговых марок (каждая марка представляла собой группу родственных наименований, например различные вкусы супов Campbell). Кроме того, они отслеживали размер корзин, включавших исследуемые торговые марки. Значительное уменьшение размера корзин, содержащих целевую марку, в периоды снижения цен на эту марку, рассматривалось как важный индикатор. Другим словами, если снижение цен на данную торговую марку привлекало в основном покупателей, покупавших только эту марку и практически ничего больше, это говорило о ее привлекательности для охотников за скидками. Эта характеристика была обнаружена в случае четырех из 14 исследованных торговых марок. Таким образом, результаты этого исследования говорят о том, что ритейлеру важно знать не только такую характеристику торговой марки, как ее чувствительность к цене, но и то, насколько она привлекательна для охотников за скидками.

Сходная с вышеописанной проблематика была затронута в свое время в докторской диссертации Пер-Горана Перссона (1995). Перссон разработал модель для оценки того, как конкретные промоакции влияют на продажи на уровне товара, товарной категории и магазина в целом. В частности, в эмпирической части своей диссертации Перссон обнаружил, что снижение цен на одну из торговых марок спагетти увеличило продажи самой торговой марки, но не увеличило продажи категории в целом. Снижение цены на торговую марку круп привело к росту продаж самой торговой марки, а также увеличило продажи круп как категории, но не отразилось на продажах на уровне магазина. В то же время в случае кофе снижение цен привело к увеличению продаж на уровне продвигаемой торговой марки, а также на уровне категории и магазина в целом. Хотя исследование Перссона не затрагивало конкретно проблему охоты за скидками, в нем также обсуждался вопрос эффективности продвижения различных торговых марок за рамками только такой характеристики, как чувствительность к цене.

## Итоги

В ходе различных исследований был выявлен целый ряд переменных, показавших себя значимыми в отношении ценовой чувствительности, например такие, как доля торговой марки на рынке. В некоторых слу-

чаях мы можем объединить результаты этих исследований, чтобы получить более глубокое понимание. Так, исследование Данаера и Броди (2000) установило, что более дешевые категории были более чувствительными к цене. В то же время анализ Мейса и Неслина (2004) показал, что наиболее чувствительными к цене были более дорогие торговые марки. В совокупности это может означать, что более известные и более дорогие торговые марки в более дешевых категориях обладают наибольшей ценовой чувствительностью. В исследовании Мартинеса-Руиса с соавторами (2005) дисконтные торговые марки не показали никакой чувствительности к снижению цены. В целом этот феномен кажется вполне объяснимым, но, судя по всему, также зависит от типа магазина. Так, в некоторых случаях именно магазинные торговые марки и дисконтные марки продемонстрировали наибольшую ценовую чувствительность (Р. Керхан, 1972). Отсюда мы можем сделать вывод, что в среднем дисконтные торговые марки являются менее чувствительными к цене, но при определенных условиях — вероятно, в зависимости от типа магазина — могут положительно реагировать на снижение цен.

## Анализ роста продаж в связи с промоакциями

Значительная часть исследований в области цен была посвящена анализу отдельных компонентов, из которых складывается увеличение продаж в результате снижения цен.

### Из чего складывается «всплеск продаж»

В 1988 году Сунил Гупта опубликовал статью, оказавшую большое влияние на рассматриваемую нами область исследований. В своей статье он разбил рост продаж в связи со снижением цен на несколько составляющих, а именно рост продаж в результате: 1) переключения покупателей между торговыми марками; 2) увеличения покупок «впрок»; 3) увеличения потребления.

В своем исследовании он использовал панельные данные по 2000 домохозяйств за трехлетний период. Результаты анализа показали следующее соотношение: наибольшая часть прироста продаж, 84%, была получена за счет переключения покупателей между торговыми марками, 14% — за счет покупок впрок, и всего 2% — за счет увеличения потребления. Иногда это соотношение называется структурой прироста продаж и записывается как 84/14/2. Однако впоследствии эти результаты были поставлены под сомнение.

В модели Гупта специальные выкладки и реклама оказывали более сильное влияние на продажи, чем снижение цен, а также предполагалась

возможность возникновения дополнительных положительных эффектов в результате сочетания нескольких методов. Чуть позже мы поговорим об этом модели более подробно.

### Долговременные эффекты

Пауэлс, Ханссенс и Сиддарт (2002) решили расширить свой анализ, исследовав в том числе и долговременные эффекты промоакций. Проанализировав продажи йогуртов и супов, они обнаружили, что после первоначального роста кривой продаж продажи возвращались к нормальному уровню, и это возвращение занимало всего несколько недель. Долговременный эффект был обнаружен только в случае нескольких отдельных торговых марок в отдельных магазинах. Тем не менее это означает, что, тогда как долговременные эффекты в целом наблюдаются довольно редко, они могут иметь место. Что же касается краткосрочных эффектов, то авторы этого исследования, как и Гупта, обнаружили, что переключение между торговыми марки обеспечивало наибольшую часть прироста продаж, а покупки впрок и увеличение потребления — меньшую часть.

Исследователи также решили проверить, изменяется ли соотношение вышеуказанных компонентов прироста продаж в долгосрочной перспективе. В данном случае это означало анализ структуры прироста продаж в течение периода с момента пика до момента возвращения продаж к нормальному уровню. Результаты показали, что переключение между торговыми марками оказывало мгновенный эффект на продажи, но затем этот эффект быстро сокращался. Две другие составляющие роста продаж, покупки впрок и увеличение потребления, также постепенно возвращались к норме, но делали это гораздо медленнее. Это означает, что в период нормализации продаж основную часть прироста продаж обеспечивало увеличенное потребление.

### Почему продажи не снижаются после пика?

Может показаться странным, но ван Хеерде, Леефланг и Витинк (2000) считают, что после достижения пика продаж в результате запуска промоакции никакого снижения продаж обычно не происходит. Действительно, исследования, основанные на мониторинге покупательского поведения (панельных данных), показывают, что снижение цен побуждает покупателей делать заблаговременные покупки и покупать впрок, что, по логике вещей, должно вести к снижению продаж сразу после достижения пика. Однако данные о продажах (сканерные данные) обычно не подтверждают этой тенденции.

Есть целый ряд возможных объяснений этого феномена. Например, после достижения пика в начале промоакции продажи могут не снижаться в том случае, если покупатели продолжают закупать этот

товар впрок. Спад продаж должен наступить только тогда, когда подойдет срок следующей покупки. Или, возможно, покупатели склонны всегда покупать товары со скидками, или же они просто увеличивают потребление. Какой бы ни была причина, в своем исследовании ван Хеерде и его коллеги показали, что после всплеска продаж в начале промоакции может происходить лишь незначительное снижение продаж. В их исследовании такое снижение было обнаружено всего у восьми торговых марок (тунца) и составило от 4% до 25%. Таким образом, эти результаты противоречат результатам исследования Пауэлса и соавторов, о котором я сообщил выше.

Кроме того, исследование ван Хеерде и его коллег показало, что ценовая эластичность была самой высокой при использовании специальных выкладок, на втором месте шла реклама, на третьем — специальные предложения. Также было обнаружен дополнительный положительный эффект при сочетании рекламы и специальных выкладок. В ходе другого исследования та же плеяда авторов (*ван Хеердес с соавт., 2001*) установила, что сочетание снижения цены и рекламы (в данном случае также тунца) давало наилучшие результаты при величине скидки до 20%. При скидке более 20% предпочтительным было использование специальных выкладок.

### **Конкуренты страдают, но не так сильно, как кажется на первый взгляд**

Ван Хеерде, Гупта и Виттинк (2003) сочли необходимым проверить, означает ли тот факт, что большая часть краткосрочного прироста продаж (84%) происходит за счет переключения покупателей между торговыми марками, то, что конкурирующие торговые марки теряют 84% своих продаж. Опираясь на данные, поступающие от магазинов (сканерные данные), вместо данных, поступающих от домохозяйств (панельных данных), исследователи выяснили, что потери продаж конкурирующих торговых марок составляли «всего» порядка 33%. Такая разница объясняется тем, что промоакции обычно способствуют увеличению продаж в категории в целом, в частности, за счет привлечения внимания покупателей к этой категории. Эта цепочка рассуждений нашла подтверждение и в исследовании ван Хеерде, Леефланга и Виттинка (2003).

### **Промоакции не обладают долговременным эффектом**

Принято считать, что промоакции приучают покупателей к покупке определенных торговых марок и, таким образом, обладают долговременным эффектом. Дельвеккио, Хенард и Фрелинг (2006) проанализировали продажи 51 наименования товаров с целью выявить любые долговременные эффекты промоакций и пришли к выводу, что в среднем влияние промоакций на предпочтения покупателей в отношении торговых марок практически равнялось нулю (0,02).

В то же время исследователи высказали мнение, что наличие определенных вариаций в результатах различных исследований может объясняться, в частности, особенностями промоакций, типом товаров и отношением покупателей. Так, проведенный ими анализ показал, что для достижения максимального долговременного эффекта промоакций необходимо делать следующее: использовать купоны, использовать некое премиальное предложение (например, предложить большую скидку на смежный товар при покупке целевого товара), использовать только фасованные товары (т. е. не скоропортящиеся товары и не услуги) и делать акцент на товарах с длительным покупательским циклом. Эти выводы были подтверждены и экспериментом, проведенным Дарком и Чангом (2005). Эти исследователи обнаружили, что снижение цены вызывало у покупателей подозрения относительно качества товара, особенно в случае плохой осведомленности о данной торговой марке. Однако этот эффект мог быть устранен, если покупателям предоставлялась некая дополнительная гарантия качества или если вместо скидки использовалась некая форма бесплатного подарка.

Ларош и соавторы (2001) также подчеркивают тот факт, что именно отношение покупателей к различным видам промоутигровой деятельности влияет на эффективность соответствующих усилий. Проведенное ими опросное исследование показало, что отношение к купонам, специальным предложениям и другим методам продвижения товаров в определенной степени предопределяет эмоции покупателей при столкновении с этими видами промоутигровой деятельности. Эти эмоции, в свою очередь, влияют на покупательское поведение. Другими словами, порядок взаимосвязей является обратным. Не промоутигговые усилия влияют на отношение покупателей, а наоборот, отношение покупателей к промоутигговым усилиям предопределяет их эффективность.

### **Еще одно опровержение долговременного эффекта промоакций**

Еще одно значимое исследование, поставившее под вопрос долговременный эффект промоакций, было осуществлено Эренбергом и соавторами (1994). Их работа представляет собой широкомасштабное международное исследование, охватывающее ведущие американские, японские, британские и немецкие торговые марки и розничные сети.

Результаты показали, что основной прирост продаж обеспечивался покупателями, которые ранее уже покупатели эту торговую марку и теперь воспользовались возможностью приобрести эту торговую марку по специальному предложению. 70% покупателей, воспользовавшихся специальным предложением, покупали эту торговую марку в течение предыдущих шести месяцев. Эта цифра увеличивалась до 80%, если брался период в один год, и до 93%, если брался период в два с половиной года.

Следовательно, это означало, что эти промоакции привлекали в основном «охотников за скидками», однако не производили какого-либо долговременного эффекта и были малоэффективны с точки зрения привлечения новых покупателей, ранее не пробовавших данную торговую марку. В пользу теории, опровергающей наличие у промоакций долговременного эффекта, свидетельствует и факт «двойного обвинения», как называет его Эренберг. Это значит, что в данном исследовании использовались модели, которые частично отличались от моделей, использовавшихся в других исследованиях. Тем не менее этот метод дал аналогичные результаты, что можно рассматривать как дополнительное доказательство в пользу вышеуказанных выводов.

### **Краткие выводы относительно долговременных эффектов промоакций**

Представленные выше исследования демонстрируют впечатляющие единодушные в отношении того факта, что наличие у промоакций долговременного эффекта является скорее исключением, чем правилом. Несмотря на это, есть исследователи, которые придерживаются абсолютно иного мнения. Бельгийский исследователь Марник Декимпе опубликовал большое количество статей, посвященных проблемам анализа данных при проведении вышеописанных исследований. Он считает, что исследователи часто неаккуратно подходят к определению ключевых условий при использовании различных математических и статистических моделей. Например, что означает стабильный рынок? Означает ли это, что продажи существующих торговых марок должны оставаться на неизменном уровне, или же это значит, что можно вводить новые вкусы для поддержания активного спроса?

Декимпе сравнивает различные математические модели, требующие различных предположений, а также сравнивает эти модели с различными типами данных о продажах. В исследовании, проведенном совместно с Ханссенсом (1995), он попытался ответить на вопрос о возможной недооцененности долговременных эффектов, а четыре года спустя (1999) разработал специальную модель, которую ритейлеры могут использовать для того, чтобы оптимизировать долгосрочные эффекты своей маркетинговой деятельности. Декимпе придает первостепенное значение проведению четкого различия между стабильным и растущим рынками. Таким образом, в статье, написанной в соавторстве с тем же Ханссенсом в 2002 году, он выступает за более широкое применение метода анализа временных рядов в маркетинге с целью выявления долговременных эффектов.

## Стратегия регулярных низких цен для тех, кто устал от стратегии высоких/низких цен

Стратегия регулярных низких цен часто обозначается аббревиатурой EDLP, которая расшифровывается как «everyday low prices» — каждый день низкие цены. Эта стратегия приобрела популярность в 1980-е годы как ответ на значительный разброс в объемах продаж, возникающий в результате охоты на специальные предложения. Понятно, что стратегия высоких/низких цен (Hi-Lo) предполагает чередование высоких цен и скидок. По данным одного американского отраслевого исследования (IRI, 1993), средний уровень цен в магазинах, реализующих стратегию регулярных низких цен, может быть на 9% ниже нормального уровня цен в магазинах, придерживающихся стратегии высокого/низкого ценообразования. При этом первая группа магазинов продает почти такой же объем по сниженным ценам, как и вторая группа, но величина скидок у них значительно меньше.

Трое исследователей из Чикаго Хох, Дрез и Пурк (1994) провели несколько экспериментов, чтобы проверить, насколько эффективной на самом деле является каждая из этих стратегий. Имея доступ к данным о продажах в 86 магазинах в районе Чикаго, исследователи отобрали для анализа 19 товарных категорий, в совокупности представлявших собой «поперечный срез» ассортимента. В целом на эти категории приходилось около 25% от общего оборота магазинов. Исследователи не стали использовать ту или другую стратегию ценообразования для магазинов в целом, а вместо этого в случайном порядке чередовали эти стратегии между отдельными товарными категориями в разных магазинах. В товарных категориях, к которым была применена стратегия регулярных низких цен, цены были снижены на 10%. В категориях, где реализовывалась стратегия высоких/низких цен, цены были увеличены на 10%, чтобы компенсировать последующие скидки. Во время промоакций цены в обоих случаях снижались до одинакового уровня (рыночное ценообразование). Это означало, что в категориях со стратегией высоких/низких цен снижение цен было более значительным. Эксперимент продолжался в течение 16 недель.

Результаты показали четкую картину. Ценовая эластичность в целом оказалось не такой высокой (-0,4%), т. е. снижение цены на 10% в товарных категориях, где использовалась стратегия регулярных низких цен, дало увеличение продаж всего на 3%. И наоборот, в категориях, где реализовалась стратегия высоких/низких цен, продажи снизились на 3%. Настоящим шоком стали результат анализа прибылей. Стратегия высоких/низких цен обеспечила рост прибыли в соответствующих

категориях на 15%, тогда как стратегия регулярных низких цен привела к снижению прибыли на 18%.

Причиной столь значительных эффектов является не более чем плохая осведомленность покупателей о ценах и отсюда низкая ценовая чувствительность. Снижение цен на 10% дало увеличение продаж всего на 3%.

Спустя восемь месяцев исследователи еще раз повторили этот эксперимент, чтобы проверить, будут ли получены аналогичные результаты. Кроме того, они хотели протестировать несколько дополнительных аспектов. На этот раз исследователи еще больше расширили масштаб своего эксперимента, подвергнув манипуляциям цены на 7500 наименований товаров в 26 товарных категориях, а также применив различные стратегии ценообразования не к отдельным категориям, а к магазинам в целом. Так, 29 магазинов были полностью переведены на стратегию регулярных низких цен, 28 магазинов — на стратегию высоких/низких цен, и 29 магазинов были использованы в качестве контрольной группы.

Эффект обеих стратегий ценообразования на продажи был почти идентичен тому, который был обнаружен в первом исследовании. Снижение цен на 9% в магазинах, реализующих стратегию регулярных низких цен, обеспечило рост продаж на 3%. В магазинах, реализующих стратегию высоких/низких цен, продажи упали на 2%. В то же время у первых магазинов прибыль снизилась на 18%, тогда как у вторых выросла на 17%. Результаты были статистически значимыми для всех 26 товарных категорий.

После окончания эксперимента исследователи проверили такие переменные, как количество покупателей в магазинах, а также были ли затронуты другие товарные категории, не включенные в эксперимент, однако существенных различий обнаружено не было. Поток покупателей немного увеличился в магазинах, реализовавших стратегию высоких/низких цен, однако это увеличение не было значительным.

Свою статью исследователи заканчивают обсуждением того, почему стратегия регулярных низких цен дает столь успешные результаты в Wal-Mart. Они приходят к выводу, что, для того чтобы эта стратегия была успешной, такой проект требует очень мощного запуска. Также они подсчитали, какой дополнительный объем продаж требуется для того, чтобы компенсировать прибыли, теряемые в результате снижения цен. При размере прибыли порядка 20% процентное значение роста продаж должно в пять раз превышать процентное снижение цены, чтобы выйти на уровень безубыточности. Эти результаты исследования Хоха и его коллег нашли подтверждение в более позднем исследовании Кокаса и Больмана (2008).

### **Ценовая война как способ улучшения ценового имиджа для ритейлера, ориентированного на низкое ценообразование**

Как показало исследование Дреза и соавторов, стратегия высоких/низких цен несет с собой определенные преимущества. Однако многие ритейлеры предпочитают реализовывать стратегию регулярных низких цен, поскольку, как и Wal-Mart, считают ее более эффективной в долгосрочной перспективе. Между тем с течением времени ритейлер может оказаться в такой же ситуации, как и розничная сеть DFF в исследовании Дреза. Другими словами, если ритейлеры, ориентированные на низкое ценообразование, не уделяют достаточного внимания рекламе своей стратегии среди потребителей, потребители могут считать эти магазины более дорогими, чем они есть на самом деле. Один из способов изменить такое восприятие — начать ценовую войну, как это сделала нидерландская розничная сеть Albert Heijn в 2003 году. Результаты этой ценовой войны анализируются в исследовании ван Хеерде, Гисбрехта и Пауэлса (2008).

Последствиями этой ценовой войны стало то, что в краткосрочной перспективе покупатели изменили свои модели поведения и стали чаще посещать магазины, чем до ее начала. Кроме того, кратковременным эффектом ценовой войны стало увеличение среднего чека, однако в долгосрочной перспективе средняя сумма покупок упала. Анализ данных также показал, что покупатели повысили свою осведомленность о ценах. В целом в результате этой ценовой войны все крупные игроки на нидерландском продовольственном рынке столкнулись с падением продаж за исключением двух жестких дискаунтеров, таких как Aldi и Lidl. Сеть Albert Heijn безусловно выиграла от улучшения своего ценового имиджа, чего нельзя сказать об остальных ритейлерах, несмотря на то, что они также активно снижали свои цены.

Таким образом, сети Albert Heijn удалось остановить тенденцию к сокращению своей рыночной доли, а также улучшить свой ценовой имидж в глазах покупателей. В то же время остальные нидерландские ритейлеры, кроме Lidl и Aldi, понесли военные потери в виде падения продаж.

### **Способы улучшения ценового имиджа для ритейлеров, реализующих стратегию высоких/низких цен**

Существуют также способы улучшения ценового имиджа и для ритейлеров, использующих стратегию высоких/низких цен. Так, в своем исследовании Тсирос и Хардести (2010) показали, что тактика, основанная на постепенном сокращении разрыва между регулярной и сниженной ценой, обеспечила рост выручки на протяжении семинедельного периода измерений. В ходе эксперимента исследователи использовали четыре промежуточные цены между сниженной и обычной ценой. Дру-

гими словами, вместо того чтобы сразу перейти от сниженной (\$349) к обычной (\$499) цене, они еженедельно повышали цену по схеме: \$379 (1-я неделя), \$409 (2-я неделя), \$439 (3-я неделя) и \$469 (4-я неделя). Целью этой тактики ступенчатого повышения цены было сокращение негативных эффектов в отношении имиджа магазина и торговой марки, которые могли возникнуть в результате резкой отмены скидки. При использовании ступенчатой тактики таких негативных эффектов обнаружено не было, и, как уже было сказано выше, выручка выросла более чем на 8%.

### Во сколько обходятся ритейлеру «охотники за скидками»?

Еще одно исследование, свидетельствующее о преимуществах стратегии высоких/низких цен, было проведено Малхерном и Паджеттом (1995). Они проанализировали кассовые чеки, а также собрали данные путем анкетирования покупателей в двух хозяйственных магазинах. Ассортимент хозяйственных магазинов составляют в основном нечасто покупаемые товары. Это значит, что поведение покупателей в этих магазинах отличается от поведения покупателей, например, в продуктовых магазинах. В данном случае покупательские привычки играют не толь сильную роль, а среднее количество товаров в покупательской корзине гораздо меньше. Я считаю, что полученные результаты следует рассматривать с учетом указанного контекста. Так, исследователи обнаружили, что всего 3,2% покупателей можно было отнести к категории типичных «охотников за скидками», т. е. тех, кто ходит в магазин специально в поисках скидок и покупает только товары по сниженным ценам.

Одна из гипотез, выдвинутых исследователями, гласила, что покупатели, посещающие магазин, чтобы купить товар со скидкой, также покупают другие товары по нормальным ценам. Эта гипотеза нашла подтверждение. Всего 23% покупателей, купивших товар по сниженной цене, ограничились покупкой только этого товара. Кроме того, результаты показали, что среди тех, кто пришел в этот магазин специально за скидкой, было больше покупателей, у которых «основным» был другой магазин (42,3%) чем среди тех, кто посетил этот магазин по другим причинам (23,5%). Таким образом, это говорит о том, что снижение цены может привлекать лояльных покупателей из других магазинов. Наконец, исследователи предположили, что покупатели, привлеченные в магазин скидкой, приносят магазину меньше прибыли, чем обычные покупатели, однако результаты не подтвердили это предположение. Хотя определенная тенденция в этом направлении существовала, она не была статистически значимой.

## Эффекты различных инструментов из арсенала промоутера

В этом разделе я представлю вашему вниманию исследования, в которых сравниваются различные методы продвижения, такие как реклама, ритейл-промоакции и специальные выкладки. Большинство этих исследований было проведено в конце 1980-х — начале 1990-х годов.

Среди важнейших исследований в этой области следует назвать исследование Джуди Уилкинсон, Кристи Паксой и Барри Мейсона (1981, 1982). Исследователи провели 80-недельный эксперимент, в ходе которого они протестировали:

- три разных уровня цен (нормальный, с половинной наценкой и по себестоимости);
- наличие/отсутствие газетной рекламы;
- три разных типа выкладки (обычная выкладка на полке, выкладка на полке с удвоенным количеством фейсингов и специальные выкладки).

Эксперимент проводился на четырех наименованиях товаров, т. е. а четырех торговых марках определенного размера, относящихся к четырем различным продуктовым линейкам. Этими наименованиями была торговая марка мыла, магазинная торговая марка выпечки, торговая марка яблочного сока и торговая марка риса. Все наименования были протестированы во всех возможных комбинациях, например: цена на уровне себестоимости/газетная реклама/специальная выкладка. Основными целями данного исследования было изучение взаимного влияния, которое могут оказывать друг на друга различные методы продвижения при совместном использовании, а также возможных эффектов взаимодействия. Под эффектом взаимодействия понималась ситуация, когда комбинация двух методов продвижения производила более сильный эффект, чем сумма эффектов каждого метода, используемого в отдельности.

В двух случаях из четырех (яблочный сок и рис) все три вида манипуляций (с выкладкой, ценой и газетной рекламой) произвели статистически значимые основные эффекты. Манипуляция с рекламой не дала значимых эффектов в случае мыла и кондитерских изделий. Обратите внимание, что факт наличия статистически значимого основного эффекта говорит о том, что была обнаружена значимая разница, по крайней мере, между двумя какими-либо условиями (например, между обычной выкладкой на полке и специальной выкладкой). Однако это необязательно означает, что каждая манипуляция (например, переход от обычной выкладки на полке к удвоенному количеству

фейсингов) в каждом отдельном случае оказывала значительное влияние на продажи. Что касается конкретно способа выкладки, то, как видно из *таблицы 11.2*, переход от выкладки на полке с удвоенным количеством фейсингов к специальной выкладке во всех случаях приводил к значительному увеличению продаж.

**Таблица 11.2.** Среднее количество проданных упаковок и процентное увеличение продаж в результате манипуляций с различными способами выкладки. Эффекты манипуляций с ценами и рекламой были исключены

	Мыло		Кондитерские изделия		Яблочный сок		Рис	
	Кол-во	Рост продаж	Кол-во	Рост продаж	Кол-во	Рост продаж	Кол-во	Рост продаж
Обычная выкладка на полке	22,75	100%	19,75	100%	30,75	100%	33,17	100%
Удвоенное количество фейсингов	32,17	141%	25,5	129%	35,58	116%	41,42	125%
Специальная выкладка	78,75	346%	56,92	288%	55,08	179%	66,92	202%

### И снова специальные выкладки

Эти результаты соответствуют результатам ранее проведенных исследований и дополняют их в нескольких аспектах. Прежде всего, специальные выкладки обеспечили самый большой рост продаж (по сравнению со снижением цены и рекламой) в случае всех торговых марок (см. *таблицу 11.2*).

Обратите внимание на то, что значения средних продаж, приведенные в *таблице 11.2*, не включают эффекты снижения цен. Например, при снижении цены до уровня закупочной вместе с использованием специальной выкладки продажи мыла выросли не на 346%, как указано в таблице, а на 577%.

### Снижение цены

Снижение цены также значительно отразилось на продажах во всех четырех случаях, особенно если сравнить крайние цены — нормальные и на уровне себестоимости.

Что касается цены (см. *таблицу 11.3*), то здесь было труднее выявить какой-либо четкий паттерн относительно пороговых значений для отдельных товаров. Например, для первых двух товаров, в первую

очередь мыла, потребовалось существенное снижение цены, чтобы проявился хоть сколь-нибудь значимый эффект. В то же время для двух других товаров наибольший эффект дало снижение цен с нормального уровня до уровня половинной наценки. Таким образом, мыло продемонстрировало типичный паттерн, характерный для часто рекламируемых товаров, продающихся по более низкой нормальной цене. Эта же цепочка рассуждений подтверждается исследованиями в области категорийного менеджмента, а также представленными ниже исследованиями, сосредоточенными на эффектах взаимодействий.

Таблица 11.3. Среднее количество проданных упаковок и процентное увеличение продаж в результате манипуляций с различными уровнями цен. Эффекты манипуляций с выкладкой и рекламой были исключены

	Мыло		Кондитерские изделия		Яблочный сок		Рис	
	Кол-во	Рост продаж	Кол-во	Рост продаж	Кол-во	Рост продаж	Кол-во	Рост продаж
Обычная цена	36	100%	25,75	100%	28,17	100%	32,5	100%
С половинной наценкой	36,8	100%	32,75	127%	44,42	158%	49,92	154%
По себестоимости	61,58	171%	43,67	170%	48,83	173%	59,08	182%

### Эффекты взаимодействия

Эффект взаимодействия возникает в том случае, когда два метода продвижения, используемые одновременно, производят больший эффект, чем сумма эффектов этих двух методов, используемых по отдельности. В данном исследовании наиболее сильные эффекты взаимодействия были обнаружены в случае совместной манипуляции ценой и способом выкладки. При снижении цены вместе с увеличением заметности выкладки был получен дополнительный рост продаж в случае трех торговых марок из четырех (исключение составил только яблочный сок). Как мы можем увидеть в вышеприведенных таблицах, яблочный сок хуже других реагировал на изменение способа выкладки. Таким образом, именно более низкая чувствительность этого товара к площади выкладки могла ограничивать возможные эффекты взаимодействия.

Следует отметить, что совместная манипуляция ценой и рекламой ни в одном из случаев не произвела какого-либо дополнительного эффекта. В случае риса был получен эффект взаимодействия при

комбинации более заметной выкладки и рекламы. Таким образом, распространенное предположение о том, что наилучшие результаты дает сочетание рекламы и какой-либо формы ритейл-продвижения, не нашло подтверждения в этом исследовании. Ритейл-продвижение оказало значимое влияние на продажи во всех случаях. Реклама обеспечила определенный эффект в большинстве случаев, но ожидаемый эффект взаимодействия, связанный с использованием рекламы, фактически отсутствовал.

Интересно, что только в случае мыла, которое, как было сказано выше, отличалось в некоторых аспектах от трех остальных товаров, был получен трехсторонний эффект взаимодействия. Это значит, что комбинация всех трех методов продвижения в случае мыла дала наибольший дополнительный эффект. Таким образом, данное исследование показывает, что известные графики, представленные в учебниках Роберта Иста (2003) и Джона Росситера и Ларри Перси (1997), по сути, являются верными только для мыла. Несоответствие графиков остальным случаям, насколько я могу судить, может объясняться двумя причинами. Во-первых, Роберт Ист высказывает мысль о том, что магазины, получающие наиболее сильные эффекты взаимодействия, могут более внимательно подходить к своим маркетинговым усилиям и, таким образом, получать лучшие результаты. Имейте в виду, что приведенные в учебниках примеры представляли собой не эксперименты, а полевые исследования в реальных условиях. Во-вторых, эти графики могут относиться к товарам с интенсивной рекламой, т. е. товарам, реагирующим на методы продвижения так же, как и мыло в рассматриваемом нами исследовании. Короче говоря, из всех четырех товаров в данном исследовании только мыло продемонстрировало такой же паттерн, который можно увидеть на графиках в учебниках по маркетингу.

### **Различные методы продвижения и рентабельность продаж**

Уолтерс и Ринне (1986) решили не ограничиваться анализом влияния различных методов продвижения на объем продаж, но также измерить влияние этих методов на рентабельность. Они сравнили два метода — двойные купоны (купоны, стоимость которых удваивается при погашении) и снижение цены до уровня нулевой наценки. Тогда как в Швеции распространен только последний метод, в США в равной степени популярны оба. Исследователи осуществили сравнение на основе данных о продажах в трех американских магазинах формата местных минимаркетов. Результаты показали, что двойные купоны, безусловно, оказывали более сильное влияние на продажи, однако оба этих метода были неэффективны с точки зрения привлечения новых покупателей и стимулирования покупок в других категориях товаров. Кроме того,

было установлено, что оба метода негативно отражались на рентабельности продаж.

Впоследствии Уолтерс (1988) изучил, как влияет на рентабельность продаж такой метод продвижения, как прямая реклама с использованием купонов. В исследование были включены два магазина, специализирующихся на тканях и швейной фурнитуре. Каждый день на протяжении года фиксировались данные о проданных товарах, а также то, не была ли сделана эта покупка под влиянием каких-либо маркетинговых мероприятий. Также отмечалось, были ли куплены вместе с товаром со скидкой какие-либо другие товары.

Результаты показали, что маркетинговые мероприятия побуждали покупателей покупать только затронутые ими товары и не стимулировали покупку дополнительных товаров. Это означает, что наиболее высокую рентабельность обеспечивали те маркетинговые мероприятия, которым удавалось привлечь в магазин больше покупателей. В данном случае исследование показало, что реклама вела к снижению рентабельности, тогда как адресные купоны напротив обеспечивали положительный эффект.

Уолтерс и Маккензи (1988) также изучили эффекты трех различных способов снижения цен, а именно снижения цен до нулевой наценки и ниже («убыточные лидеры»); снижения цен с использованием (двойных) купонов; а также снижения цен, предпринятого по инициативе самого магазина. В каждом случае снижение цен могло сопровождаться другими способами поддержки продаж, например, рекламой или специальными выкладками. В случае убыточных лидеров также использовались другие формы поддержки продаж.

Исследователи измерили, как каждый из этих методов продвижения влиял на количество посетивших магазин покупателей, на объем продаж по нормальным ценам, на объем продаж по сниженным ценам, и на прибыли магазина. Данные собирались в двух продовольственных магазинах на протяжении двух с половиной лет — в первом магазине с целью тестирования отношений между исследуемыми переменными, во втором магазине с целью проверочного повторного тестирования. В разных частях анализа были использованы разные категории товаров в зависимости от того, которые из них были задействованы в соответствующих формах маркетинговых мероприятий.

Результаты показали, что в четырех из восьми случаев снижение цены на «убыточных лидеров» не привело к увеличению прибылей магазина. В тех случаях, когда убыточному лидеру удавалось повысить прибыли, это было связано скорее с его способностью привлечь в магазин большее число покупателей, чем с его способностью увеличить среднюю сумму покупки. Таким образом, этот результат соответствует результатам более раннего исследования Уолтерса (1988). С другой

стороны, купоны оказывали более выраженный положительный эффект на прибыли магазина, что достигалось за счет увеличения средней суммы покупок.

Исследование Уолтерса и Маккензи (1988) вносит важный вклад в вышеописанную дискуссию о предпочтительности стратегии высоких/низких цен перед стратегией регулярных низких цен (например, *С. Хох с соавт., 1994*). Уолтерс и Маккензи высказывают мысль о том, что расположение магазина и заслуживающие доверие низкие цены иногда могут быть более важными факторами, что касается привлечения покупателей в магазин. Эта цепочка рассуждений также получает поддержку в статье Арнольда, Оума и Тайгерта (1983). Обратите внимание, что эффекты снижения цен на величину покупательского потока могут быть связаны с большим количеством факторов, чем те, которые были включены в вышеописанный анализ. Например, они могут быть связаны с особенностями местного рынка, такими как плотность расположения конкурирующих магазинов и расстояние до них. В то же время эффект фиксации цен на рентабельность продаж не показывает признаков вариации. Эффект снижения цены отражается непосредственно на результате независимо от типа снижения цены. В своей статье Уолтерс и Маккензи сообщают, что, даже если большие скидки на убыточных лидеров не помогали привлекать больше покупателей, они увеличивали продажи самих убыточных лидеров. Таким образом, они считают, что стратегия высоких/низких цен может способствовать созданию положительного ценового имиджа магазина и, следовательно, формированию постоянной и лояльной покупательской базы.

Результаты исследования также показали, что купоны увеличивали продажи соответствующих торговых марок и, таким образом, прибыли. Единственным эффектом, обсуждаемым в связи со снижением цен, предпринятым по инициативе магазина, было возможное влияние на сценарий ценообразования. Тот факт, что Уолтерс и Маккензи не обнаружили никакого эффекта таких инициатив на продажи, может быть связан с тем, что такие снижения цен не получали такой же маркетинговой поддержки, которая использовалась в других случаях, например, в виде рекламы.

### **Влияние различных методов продвижения на продажи в конкурирующих магазинах**

Кумар и Леоне (1988) одними из первых начали использовать сканерные данные для измерения эффектов комбинаций различных видов маркетинговой деятельности. В своем исследовании они поставили перед собой задачу сравнить эффективность различных маркетинговых мероприятий, а также измерить влияние маркетинговых меро-

приятый, реализуемых в одном магазине, на продажи в конкурирующих магазинах.

Для этого они собрали сканерные данные о продажах трех торговых марок в категории детских подгузников в десяти магазинах за период в 60 недель. На эти десять магазинов приходилось 95% всех продаж подгузников в этом городе. Кроме данных о продажах они также собрали данные о снижении цен, использовании рекламы и специальных выкладок.

Результаты показали, что, когда речь шла об одном магазине, наибольшее влияние на продажи оказывало снижение цен (42%), затем шла реклама (26%) и, наконец, специальные выкладки (12%). Также была обнаружена некоторая асимметрия между торговыми марками. Тогда как две торговые марки, казалось, никак не конкурировали друг с другом, третья торговая марка неизменно теряла продажи при снижении цен на две другие.

Наконец, Кумар и Леоне обнаружили, что конкуренция между магазинами всецело зависела от их расположения. В этом городе магазины были сгруппированы в четырех географических кластерах. При сравнении всех магазинов одновременно данные практически ничего не объясняли. В то же время при сравнении магазинов, расположенных в одном географическом кластере, были получены хорошие объясняющие значения. Это открытие может вносить свой вклад в объяснение результатов, полученных Леефлангом и Виттником (1993), которые подвергли детальному изучению реакцию ритейлеров в ответ на изменение поведения покупателей и конкурентов. Исследователи установили, что ритейлеры реагируют на действия своих конкурентов гораздо сильнее, чем их покупатели. Судя по всему, среди ритейлеров бытует — надо признать, ошибочное — мнение, будто покупатели нацелены на активный поиск и сравнение информации о магазинах, на основе чего и выстраивают свое покупательское поведение.

В любом случае результаты анализа Кумара и Леоне показали, что цена была лучшим объясняющим фактором, тогда как специальные выкладки шли на последнем месте. Однако в конце своей статьи исследователи указывают на то, что все случаи, когда специальные выкладки привели к росту продаж, имели место в одном географическом кластере, а именно в одном крупном торговом центре. Возможно, магазины должны быть расположены в непосредственной близости друг от друга, чтобы маркетинговая деятельность одного из них отражалась на конкуренте. Тот факт, что специальные выкладки практически не оказывали никакого влияния на продажи, может частично объясняться типом товара, а также тем, что большинство покупателей подгузников приходят за целенаправленными покупками и редко прогуливаются по торговому залу, подпадая под влияние ритейл-среды.

Беммаор и Мушу (1991) сравнили ценовую эластичность 12 продовольственных торговых марок при снижении цены на 5% или 15%. В одном случае торговая марка также рекламировалась при помощи рекламных листовок. Во всех случаях товары были выложены на торцевой полке с указателем, информирующим о промоакции.

Схема исследования была разработана таким образом, чтобы минимизировать риск возникновения календарного эффекта и влияния на результаты индивидуальных особенностей данного магазина (т. е. был использован метод латинского квадрата). Результаты показали, что ценовая эластичность составляла от 2% до 11% для изученного ценового диапазона, т. е. между нормальной ценой и сниженной на 15% ценой. При анализе эластичности исследователи обнаружили, что национальные торговые марки, включенные в исследование, хуже реагировали на продвижение. Кроме того, было получено почти десятикратное увеличение эффектов, когда снижение цен дополнялось рекламой с использованием рекламных листовок. Что касается влияния на конкурирующие торговые марки (перекрестная эластичность), то тут была обнаружена явная асимметрия. Эта асимметрия проявлялась таким образом, что снижение цен на более дешевые торговые марки никак не отражалось на продажах более дорогих конкурирующих марок. И наоборот, когда снижались цены на более дорогие торговые марки, более дешевые марки теряли свои продажи.

Бронненберг и Ватье (1996) решили проверить, сохранялась ли указанная асимметрия несколько лет спустя, поскольку они считали, что разница в качестве между торговыми марками и в степени осведомленности о них за эти годы существенно сократилась. Чтобы выяснить, как обстоят дела в этом отношении, они собрали данные о покупках в двух товарных категориях и соотнесли их с оценками качества, взятыми из отчетов для потребителей. Их анализ показал, что асимметрия по-прежнему существовала, но только в тех случаях, когда имелся достаточно большой разрыв в уровне качества.

Гровер и Сринивасан (1992) еще больше продвинули наше понимание этой асимметрии. Они показали, что, помимо вышеописанной, определенная асимметрия также наблюдалась в реакции на снижение цен со стороны покупателей, лояльных торговой марке, и тех, кто легко переключался между марками. Кроме того, исследователи обнаружили, что история промоутиговых усилий магазина также играла свою роль. Магазины, работавшие с привлекательными предложениями, получали больший эффект от промоакций. Также было установлено, что именно лояльные торговой марке покупатели в первую очередь пользовались возможностью купить больше предпочитаемого ими товара по сниженной цене. Таким образом, Гровер и Сринивасан

пролили свет на ряд факторов, способных исказить эффекты промо-акций в зависимости от конкретных торговых марок.

### **Реклама и специальные выкладки снижают ценовую чувствительность**

Грег Алленби известен своими математическими моделями потребительского поведения. Вместе с Джеймсом Гинтером он провел ряд исследований на любимой среди специалистов по эконометрике продуктовой линейке, такой как консервированный тунец. (Кстати, к разговору о ценовой эластичности и тунце. Однажды я познакомился с одним профессором из Нидерландов, который с гордостью сообщил мне, что он опубликовал около 20 статей на тему ценовой эластичности тунца. Как бы то ни было, потребление рыбы делает вас умнее.)

Алленби и Гинтер (1995) протестировали чувствительность различных торговых марок к ценовой конкуренции при использовании таких методов продвижения, как реклама и специальные выкладки. Разработанные ими модели показали, что привычка или, возможно, лояльность оказывали наиболее сильное влияние на выбор торговой марки тунца; в свою очередь, развитию такой лояльности способствовало использование рекламы и специальных выкладок.

Принято считать, что реклама обладает долговременным эффектом, тогда как снижение цен позволяет увеличить продажи только в краткосрочной перспективе. В своем исследовании Алленби и Гинтер показали, что активное использование специальных вкладок помогает сформировать у покупателей привычку, что подтверждается и другими психологическими исследованиями. Так, исследования доноров крови показали, что зачастую люди становятся донорами под давлением внешних обстоятельств, однако постепенно у людей формируется позитивное отношение к донорству, что и становится главной движущей силой. Со временем даже позитивное отношение отходит на второй план, когда данное поведение становится автоматическим и входит в привычку. Отныне привычная модель поведения реализуется автоматически, без давления извне (реклама) или изнутри (позитивное отношение).

Еще одна особенность подхода Алленби состоит в том, что он разрабатывает модели для измерения гетерогенности домохозяйств. Такие измерения могут быть сделаны только тогда, когда есть возможность собрать данные о покупках отдельных домохозяйств за некий длительный период времени. Такая возможность есть у ритейлеров, собирающих информацию о покупках по кредитным картам. Ритейлеры и производители, не имеющие доступа к такому способу сбора информации, могут воспользоваться другими методами, такими как покупка таких данных или проведение опросов, в ходе которых покупатели ведут дневник своих покупок.

В 1995 году Алленби опубликовал еще одну статью, на этот раз в соавторстве с Петером Ленком. В этом исследовании они измеряли покупки домохозяйств в таких категориях, как кетчуп и моющие средства, в двух городах США. Исследователи собирали данные о покупках на уровне торговых марок, а также данные об уровнях цен и всех маркетинговых мероприятиях, затрагивающих эти товарные категории.

Были получены довольно интересные результаты. Например, выяснилось, что долгосрочный эффект промоутиговых мероприятий варьировался не только в зависимости от торговой марки, но и в зависимости от города. Разумеется, в целом тенденция была такова, что долговременные эффекты были более сильными в случае более известных торговых марок и собственных магазинных марок, однако также были выявлены существенные различия между городами.

На уровне продуктовых линеек была протестирована ценовая эластичность, которая оказалась в два раза выше для кетчупа, чем для моющих средств. Кроме того, было проведено сравнение влияния на продажи таких методов ритейл-продвижения, как реклама, снижение цен и специальные выкладки. Оказалось, что в случае кетчупа эффект специальных выкладок был сопоставим с эффектом снижения цен на 31,7%, а эффект рекламы — с эффектом снижения цен на 22,8%. Что касается моющих средств, то специальные выкладки дали такой же рост продаж, как и снижение цен на 19,6%, а использование рекламы — как снижение цен на 16,3%. Эти эффекты были более сильными, чем те, которые были обнаружены предыдущими исследованиями. Так, более ранние исследования показали, что специальные выкладки и реклама обладают примерно таким же эффектом, как снижение цены на 10%. Разница состояла в том, что Алленби и Ленк смогли включить в свои модели больше информации и, таким образом, объяснить большую часть вариации. Например, у их предшественников редко была возможность рассчитать вариации в гетерогенности домохозяйств, в результате чего эти различия не вносили свой вклад в объяснение.

### Повышение цен

Айлавади, Леманн и Неслин (2001) наблюдали за эволюцией Procter & Gamble (P&G) на протяжении семи лет после того, как компания перешла к стратегии ценообразования на основе воспринимаемой стоимости (ценности). Стратегия ценообразования на основе воспринимаемой стоимости представляет собой попытку решить проблемы, возникающие в том случае, когда слишком большой процент продаж приходится на специальные предложения. Исследователи изучили влияние этой стратегии в 24 категориях на 118 торговых марок. Они сосредоточились на таких эффектах, как влияние на уровень пенетрации (процент покупателей данной торговой марки от общего числа поку-

пателей), долю потребления (насколько велика доля торговой марки в объеме потребления тех, кто покупает этот товар) и объемы покупок.

Стратегия P&G предполагала сокращение цен в случае специальных предложений на 15,7% и в случае купонов на 54,3%. Чтобы реализовать эту стратегию, чистая цена (без учета скидки) была повышена примерно на 20%. Одновременно с этим P&G увеличила на 20% интенсивность своей телевизионной рекламы.

Последствия не заставили себя долго ждать. За первые пять лет P&G потеряла около 18% своей рыночной доли. Если посмотреть на факторы, объясняющие эту потерю, то мы увидим, что в первую очередь это было связано с сокращением притока новых покупателей (уровня пенетрации) в промежутках между промоакциями. P&G рассчитывала на то, что увеличение доли потребления и объемов продаж компенсирует снижение уровня пенетрации, но этого не произошло.

Модели, разработанные исследователями для анализа данных, показали, что ритейл-методы продвижения наиболее эффективны для привлечения новых покупателей, т. е. для увеличения уровня пенетрации. В то же время они не столь эффективны с точки зрения увеличения доли потребления и объема покупок. Реклама также в первую очередь влияет на уровень пенетрации, но ее эффект гораздо слабее, чем эффект ритейл-продвижения.

Исследователи указывают на то, что у них не было доступа к цифрам, по которым можно было бы судить о влиянии новой стратегии P&G на чистую прибыль. Возможно, повышение нетто-цены компенсировало потери в связи с уменьшением рыночной доли.

### **Индивидуализированные промоакции**

Опираясь на данные, предоставленные агентством IRI и одним онлайн-продовольственным магазином и охватывающие покупки сливочного масла и жидких моющих средств, совершенные несколькими сотнями домохозяйств в обычных и интернет-магазинах, Чжан и Ведель (2009) сравнили рентабельность массового маркетинга, сегментированного маркетинга и индивидуализированного маркетинга. Рентабельность указанных подходов измерялась на основе валовой прибыли.

Они обнаружили, что постепенное увеличение рентабельности при перемещении от индивидуализированного к сегментированному и, наконец, к массовому маркетингу в целом было незначительным. Под индивидуализированным маркетингом в данном случае подразумевалось предоставление специальных предложений и скидок только регулярным покупателям целевой торговой марки. Этот метод оказался более эффективным в интернет-магазинах, чем в традиционных магазинах. Также было установлено, что в категориях, чувствительных

к продвижению, индивидуализированный маркетинг может обеспечить значительный рост прибыли по сравнению с сегментированным и массовым маркетингом. Эта тенденция была особенно заметной в интернет-магазинах. Что же касается традиционных магазинов, то одним из главных препятствий для успеха индивидуализированных промоакций в этом случае были низкие показатели погашения купонов.

В другом исследовании Барон и Рой (2010) изучили, как люди реагируют на такие селективные промоакции. Респондентов приглашали на распродажи, где собиралась либо очень ограниченная аудитория, либо приглашались все желающие. Результаты показали, что существует несколько факторов, включая демографические переменные и личные характеристики, влияющих на то, как люди воспринимают промоакции.

В завершение обзора этих двух исследований, посвященных индивидуализированному маркетингу, я хочу указать на необходимость дополнительных исследований. Работа Чжана и Веделя дала многообещающие результаты, но нам нужны гораздо более глубокие знания, прежде чем мы сможем дать ритейлерам некие надежные рекомендации в отношении индивидуализированных методов продвижения. Стоит отметить, что положительные, хотя и слабые результаты, полученные в исследовании Чжана и Веделя, являются обнадеживающими как для ритейлеров, так и для владельцев торговых марок. Иногда можно услышать мнение, что индивидуализированные промоакции хороши только для ритейлеров, тогда как владельцы торговых марок выигрывают от них только в случае довольно высокого показателя погашения (купонов). В то же время указанное исследование показало, что индивидуализированные промоакции лучше работают в онлайн-торговле, что, разумеется, является хорошей новостью, поскольку в этой среде гораздо проще реализовать данный подход.

## Различные способы коммуникации о (сниженных) ценах

В дискуссии о ценовой осведомленности я использовал термин «справочная цена» для обозначения цены, хранящейся в памяти покупателей. В нижеследующем обсуждении я введу еще один термин — внешняя справочная цена. Внешняя справочная цена — это нормальная цена, которую ритейлер указывает на ценнике или другом информационном указателе, чаще всего вместе со сниженной ценой, чтобы наглядно продемонстрировать величину скидки. В некоторых случаях внешняя справочная цена может относиться к цене за килограмм или литр. Существует целый ряд исследований, посвященных оптимальному использованию внешней справочной цены.

### Проценты или доллары?

Два американских исследователя — Чандрашекаран и Гревал (2006) проверили, необходимо ли указывать нормальную цену в случае специального предложения, и имеет ли значение, как указана скидка — в процентах или в виде фактической суммы.

Первым делом исследователи выяснили у респондентов справочную цену для батареек Duracell, на которую они ориентировались при покупке. Два дня спустя респондентам была показана реклама батареек. После просмотра рекламы они должны были оценить это специальное предложение по ряду параметров. Затем их снова просили назвать справочную цену для батареек. Таким образом, исследователи могли определить, изменились ли справочные цены, и если да, то какой тип рекламы (всего было использовано четыре варианта) произвел наибольший эффект.

Как уже было сказано, всего было напечатано четыре варианта рекламы. Во всех случаях продажная цена была одинаковой (\$49), но исследователи варьировали нормальную цену, указанную в рекламе, а также то, была ли указана скидка в виде фактической суммы или в процентах. От уровня нормальной цены зависело, была ли предлагаемая скидка большой или небольшой: нормальная цена в \$55 означала небольшую скидку, тогда как нормальная цена в \$62 — большую скидку. Выраженная в процентах от нормальной цены, скидка составляла соответственно 10% или 20%.

Во-первых, исследователи заметили, что цена, с которой респонденты сопоставляли специальное предложение, была основана на указанной в рекламе нормальной цене. Другими словами, справочная цена, хранившаяся в памяти респондентов, была подвержена влиянию со стороны внешней справочной цены, обозначенной в рекламе.

Во-вторых, результаты показали, что эффект скидки более чем удваивался, когда она была указана в долларах и центах по сравнению с тем, когда она была указана в процентах. В своем отчете исследователи делают вывод, что в реальных условиях может быть невозможным установить продажную цену на таком низком уровне, чтобы она была ниже справочной цены, хранящейся в памяти покупателей. Однако существует способ снизить риск того, что продажная цена окажется выше справочной цены, и этот способ состоит в том, чтобы указывать нормальную цену. Указание нормальной цены вместе с указанием скидки в виде фактической суммы с наибольшей вероятностью повлияет на восприятие цены покупателями таким образом, что специальное предложение будет оценено им как выгодная сделка.

### Нужно ли указывать размер скидки

Аналогичным образом Ким (2006) сравнил эффекты в случае указания одной только сниженной цены или же нормальной цены, сниженной цены и размера скидки. Результаты показали, что покупатели считали, что ими манипулируют в большей степени, если они не видели информации о размере скидки. Кроме того, их покупательские намерения возрастали, когда на ценнике вместе со сниженной ценой была указана нормальная цена и размер скидки. Ким обнаружил, что этот эффект был наибольшим среди покупателей с низкой осведомленностью о цене. В то же время большие по размеру скидки наиболее положительно воспринимались покупателями с более высокой осведомленностью о ценах, вероятно, потому что они могли составить более адекватные оценки.

Специальные предложения при покупке нескольких единиц товара

Многие ритейлеры сегодня используют специальные предложения при покупке нескольких единиц товара. Один из самых распространенных вариантов — «3 по цене 2» или «купите 2 упаковки и получите 1 бесплатно». Судя по всему, ритейлерам нравится такая стратегия стимулирования продаж, поскольку они считают, что она поощряет покупателей покупать впрок и препятствует тому, чтобы этот товар частично покупался у другого ритейлера. Мэннинг и Спротт (2007) подвергли проверке эту стратегию продвижения в серии экспериментов.

Исследователи утверждают, что полученные ими результаты подтверждают эффективность такой стратегии стимулирования продаж, по крайней мере, частично благодаря эффекту якоря. Эффект якоря означает, что стимулирование покупки нескольких товарных единиц приводит к изменению представления покупателя о том, что есть надлежащее количество товаров для одновременной покупки. Как показал первый эксперимент, когда люди видели такие специальные предложения, как: «2 за \$2», «4 за \$4» или «8 за \$8», среднее количество купленных упаковок коррелировало с цифрой, указанной в предложении. Так, среднее количество купленных упаковок различных товаров составило 1,46, 1,90 и 2,42 соответственно. Результаты не отличались даже в том случае, когда ритейлер четко информировал (при помощи специальной вывески) о том, что покупателям необязательно покупать указанное количество товара, чтобы получить скидку. Следовательно, увеличение количества купленных единиц товара было скорее связано с изменением в восприятии покупателей того, что есть подходящее количество для покупки.

### Последняя цифра в цене

Первое исследование, посвященное эффекту последней цифры в цене, было осуществлено Коултером (2007). Проведя серию из трех экспе-

риментов, они обнаружили, что участники воспринимали скидку как более значительную, если она заканчивалась на цифры меньше 5, чем если она заканчивалась на цифры больше 5. Следовательно, люди были склонны преувеличивать скидку, если она была указана как «обычная цена \$244, цена со скидкой \$233», по сравнению с тем, когда она была указана как «обычная цена \$199, цена со скидкой \$188». Хотя во втором случае (199/188) процентная скидка была больше, люди считали, что скидка была больше в первом случае, когда последние цифры были меньше пяти (244/233).

В исследовании французского исследователя Нгобо и его коллег (готовится к публикации) было изучено воздействие цен, заканчивающихся на «9» или «99». Исследователи отобрали магазины, использующие такой подход, и оценили его успешность. Они обнаружили, что наименования, где цены заканчивались на «99» (например, €1,99), имели большую долю в категории, чем другие наименования. Исследователи также считают, что использование «9» или «99» в качестве последних цифр в цене особенно эффективно для товаров, часто продающихся со скидками, но менее эффективно для более дорогих торговых марок.

Мэннинг и Спротт (2009) также заинтересовались вопросом окончания цен. Они сравнили эффекты цен «чуть ниже» и «округленных» цен (например 2,99 против 3,00). В эксперименте респондентам показывали один из двух наборов ручек, из которых они должны были выбрать одну. Первый набор включал ручку А за \$1,99 и ручку В за \$3,00. Второй набор включал ручку А за \$2,00 и ручку В за \$2,99. Из первого набора 81,7% респондентов выбрали более дешевую альтернативу, из второго набора — только 55,8% респондентов. Также исследователи установили, что влияние цены «чуть ниже» на выбор было особенно сильным, когда цены были относительно высокими, а также когда покупка предназначалась как подарок для друга, а не для себя.

Таким образом, два вышеописанных исследования, кажется, противоречат друг другу в отношении цен «чуть ниже» для более дорогих товаров. Нгобо и соавторы пришли к выводу, что для более дорогих товаров не следует использовать цены типа € X,99, тогда как результаты, полученные Мэннингом и Спроттом, показали обратное. Я интерпретирую это так, что экспериментальные результаты, вероятно, дают правильный ответ, то есть окончание цены на «99» работает, однако, если ритейлер выбирает такой подход, он будет восприниматься покупателями как больше сосредоточенный на цене. Другими словами, здесь речь идет о компромиссе.

### **Будьте внимательны с тем, как вы сообщаете о скидке**

Аналогичным образом, Кришнан, Бисвас и Нетемейер (2006) показали, что следует внимательно подходить к тому, что называется скидкой.

Они провели эксперимент, в котором использовали разные фразы для описания скидки на фотоаппараты, и получили разные эффекты. Например, когда была использована фраза: «Обычная цена \$349, специальное предложение \$299», респонденты оценивали предложение как более конкретное и, таким образом, как более выгодное, чем когда была использована фраза: «При стоимости \$349 специальное предложение составляет \$299». Они протестировали несколько различных вариантов с использованием более или менее конкретных фраз и во всех случаях получили одинаковые результаты. Эти эффекты проявлялись, несмотря на то, что размер скидки в обоих случаях был одинаковым. Они также протестировали вариант с указанием завышенной нормальной цены. Этот подход также показал свою эффективность, однако это является нарушением закона, по крайней мере, в Швеции.

### **Покупатели могут преуменьшать размер скидки, если считают ее завышенной**

Гупта и Купер (1992) предположили, что покупатели могут настолько привыкнуть к специальным предложениям, что просто-напросто перестать воспринимать настоящий размер скидки. На первом этапе исследования респондентам задавали вопрос, какой, по их мнению, была нормальная цена на данный товар. Этот вопрос сопровождался множеством других вопросов. Два дня спустя, в ходе второго этапа, респондентам сообщали, что цена на этот товар была снижена, например, на 50%, и просили их уточнить, сколько, по их оценкам, стоил этот товар теперь. Таким образом, исследователи могли узнать, как покупатели воспринимали величину скидки. Оказалось, что респонденты были склонны преуменьшать размер скидки. Так, если на первом этапе респонденты указывали нормальную цену фотоаппарата на уровне \$300, то, когда их попросили назвать цену с 50-процентной скидкой, они называли цифру в \$180.

Другими словами, респонденты не рассматривают 50-процентную скидку как фактическое снижение цены на 50%. Попросту говоря, они считают, что магазин немного преувеличивает реальную стоимость товаров. Этот эффект проявляется тем сильнее, чем выше размер рекламируемой скидки, т. е. если магазин рекламирует 70-процентную скидку на все товары, покупатели склонны относиться к этому более скептически и преуменьшать ее фактический размер, чем в том случае, если магазин рекламирует скидку в 20%.

Эффект преуменьшения скидки был менее выражен в случае более дорогих брендовых товаров. Исследователи предполагают, что это может быть связано с тем, что, по мнению респондентов, у ритейлера меньше возможностей ввести их в заблуждение в случае хорошо знакомых брендов.

### Одновременное тестирование нескольких факторов

Бисвас и Блэр (1991) протестировали в рамках одного исследования несколько разных факторов, связанных с влиянием внешних справочных цен. Они предположили, что на восприятие покупателей влияет не только внешняя справочная цена, но и ряд других факторов, таких как тип магазина, в котором проводится промоакция.

Результаты их эксперимента показали, что влияние внешних справочных цен было наиболее сильным в случае незнакомых торговых марок, и что большие скидки наподобие тех, о которых мы говорили выше, также лучше работали в случае незнакомых марок. Также эксперимент показал, что, используя внешние справочные цены, дисконтные магазины могли снизить воспринимаемый уровень цен до более низкого уровня, чем традиционные магазины. Этот результат перекликается с результатами исследования, осуществленного студентами Стокгольмской школы экономики, о котором я упоминал в начале этой главы.

Кроме того, исследователи обнаружили, что вышеописанный эффект, т. е. то, что покупатели занижают фактическую величину скидки, проявляется менее сильно в случае незнакомых торговых марок. Этот результат противоречит результатам, полученным Гупта и Купером (1992), которые показали, что этот эффект в меньшей степени затрагивает более дорогие брендовые товары. Возможно, это связано с тем, что Бисвас и Блэр использовали совершенно незнакомые для респондентов торговые марки, и именно поэтому очень высокие внешние справочные цены дали в их эксперименте такие результаты. Наконец, Бисвас и Блэр обнаружили, что скидки, рекламируемые дисконтными магазинами, не воспринимались так же серьезно, как скидки, предлагаемые обычными магазинами, но, несмотря на это, они приводили к более сильным покупательским намерениям.

Далее мы оставим в стороне сниженные цены и посмотрим, какое влияние могут оказывать внешние справочные цены на нормальные.

### Влияние стандартных цен

Еще в 1977 году Эдвард Руссо провел один из первых экспериментов, призванных изучить влияние различных способов указания цен на процесс принятия покупательских решений. Этот эксперимент был проведен в рамках дискуссии о том, является ли предоставление информации о стандартных ценах (ценах за килограмм или литр) полезным для покупателей или же просто повышает уровень административного управления в магазинах.

Руссо решил протестировать действие не только стандартного типа ценника, но и информационного указателя, представляющего собой перечень всех продающихся в отделе товаров. По его замыслу, в списке должны были быть перечислены все наименования товаров

по продуктовым линейкам с указанием соответствующих стандартных цен. Руссо предположил, что такой список будет хорошим подспорьем для покупателей, поскольку еще больше снизит потребность в мыслительной деятельности. Руссо сформулировал три вопроса, на которые предстояло дать ответ его исследованию:

1. Будет ли предоставление информации о стандартных ценах способствовать тому, что покупатели будут переключаться на более дешевые товары?
2. Будет ли список более эффективным в этом отношении, чем обычные ценники?
3. Как список и ценники будут влиять на покупательские решения? Будут ли покупатели покупать большие по размеру упаковки или более дешевые торговые марки?

Руссо потребовалось 20 недель и два магазина, чтобы осуществить свой эксперимент. Один магазин был контрольным, а в другом производились манипуляции с различными видами ценников и списков. Руссо разделил все время, отведенное на эксперимент, на периоды по четыре недели. В первые четыре недели стандартные цены не указывались вообще (1–4 недели), в следующие четыре недели стандартные цены указывались на ценниках (5–8 недели), затем пришло время списков (9–16 недели), и, наконец, снова были использованы ценники (17–20 недели).

Возвращение к обычным ценникам после тестирования списков было предпринято для того, чтобы увидеть, способствовали ли списки формированию у покупателей новой модели принятия решений или же они всецело опирались на ту информацию, которая была у них перед глазами. Чтобы устранить фактор излишней чувствительности в плане выбора продуктовой линейки, эксперимент был проведен на шести продуктовых линейках, таких как яблочный сок, кофе, жидкости для мытья посуды, стиральный порошок, арахисовое масло и сироп.

Результаты этого исследования замечательно иллюстрируют основную идею, пронизывающую данную книгу. Так, было установлено, что, когда в магазине были использованы ценники с указанием стандартных цен, покупатели перенаправляли свои покупки таким образом, что в среднем платили на 1% меньше в расчете на наименование товара (1-й вопрос). Следует отметить, что выкладка была организована по торговым маркам. Когда покупатель четко видел, какой размер упаковки был самым дешевым, это соответствующим образом влияло на его решения. (Как правило, покупатели автоматически считают более дешевыми упаковки большего размера (*Д. Бинклей и Д. Вейнаровиц, 2003*).)

Кроме того, выяснилось, что когда покупатели видели список с указанием стандартных цен для разных торговых марок, средняя сумма покупки в расчете на наименование товара упала еще на 2% (2-й вопрос). Другим словами, когда покупатели могли легко сравнить стандартные цены разных торговых марок, они перенаправляли свои покупки таким образом, что в среднем платили на 3% меньше за то же наименование товара, чем в ситуации, когда стандартная цена не указывалась вообще. Также оказалось, что после замены списков на ценники этот эффект вернулся к прежнему уровню всего за две недели. Таким образом, новая модель принятия решений была неустойчивой, что говорило о том, что в целом при принятии покупательских решений люди опираются на информацию, доступную на данный момент.

Чтобы получить ответ на 3-й вопрос, потребовался более глубокий анализ. Руссо использовал различные статистические методы и пришел к выводу, что эффект ценников с указанием стандартных цен состоял в том, что покупатели могли покупать те же товары дешевле, выбирая размеры упаковок с более низкой стандартной ценой. Когда стандартная цена была указана на ценниках на полке, никакого массового переключения на более дешевые торговые марки не наблюдалось. С другой стороны, когда были использованы списки с указанием стандартных цен для разных торговых марок, покупатели начинали выбирать более дешевые торговые марки, а не упаковки с более дешевой стандартной ценой той же торговой марки, как в предыдущем случае.

Этот пример является прекрасной иллюстрацией того, как работает процесс принятия покупателями ритейл-решений. Покупатели предпочитают опираться на информацию, которая может быть обработана автоматически. Следовательно, когда они видят информацию о стандартных ценах для упаковок разного размера одной торговой марки, они выбирают более дешевую упаковку той же марки. Когда же они видят список, позволяющий сравнить стандартные цены разных торговых марок, критерий размера упаковки исключается из их процесса принятия решений, и покупатели выбирают самую дешевую торговую марку. Присущие человеку ограниченные возможности обработки информации означают, что многие покупатели принимают покупательские решения на основе какого-либо одного критерия за раз, и что указанные способы предоставления информации влияют на достаточное количество покупателей, чтобы оказывать заметное влияние на продажи.

Очень редко покупатели уделяют время и силы тому, чтобы произвести более сложные расчеты и сравнения, чем те, которые сразу бросаются в глаза. Разумеется, у покупателя всегда есть возможность рассчитать стандартные цены, сравнить их, а также учесть другую релевантную информацию. Однако в большинстве случаев именно

ритейл-среда определяет, какие сравнения будут сделаны и будут ли сделаны вообще.

### Магазинные купоны или шелфтокеры?

Дхар и Хох (1996) сравнили эффекты использования шелфтокеров размером  $10 \times 7$  см и магазинных купонов, размещенных на полке непосредственно рядом с товаром. Тест проводился в 86 магазинах одной розничной сети в течение 6 месяцев. Исследователи осуществили два полевых исследования, сравнив различные комбинации купонов и шелфтокеров. Исследование охватывало довольно большое количество товарных категорий, которые рекламировались поочередно каждую неделю либо при помощи магазинных купонов (в 43 случайно выбранных магазинах), либо при помощи шелфтокеров (в остальных 43 магазинах).

Исследователи протестировали три, по их мнению, наиболее важных эффекта: 1) влияние на продажи; 2) влияние на продажи других торговых марок в той же категории (эффект каннибализации); 3) влияние на рентабельность продаж.

В первом полевом исследовании были использованы пять категорий: обезболивающие средства, пиво, кукурузные хлопья, зубная паста и газированные напитки.

В таблице 11.4 приведены некоторые из результатов первого исследования Дхара и Хоха (1996). Оказалось, что существуют

Таблица 11.4. Процентное увеличение продаж и эффект каннибализации при использовании магазинных купонов и шелфтокеров в 86 магазинах сети Dominick's в округе Чикаго

Категория	Скидка (%)	Магазинные купоны		Шелфтокеры	
		Рост продаж (%)	Рост продаж других торговых марок в той же категории (%)	Рост продаж (%)	Рост продаж других торговых марок в той же категории (%)
Обезболивающие средства	13	355	12	275	10
Пиво	17	523	-6	430	-9
Кукурузные хлопья	20	172	03	199	-3
Зубная паста	15	126	-1	21	-5
Газированные напитки	30	368	26	218	25
В среднем	19	309	6	229	4

значительные различия в эффектах, получаемых при использовании магазинных купонов и шелфтокеров. Если сравнить средний рост продаж при использовании шелфтокеров (229%) и магазинных купонов (309%), мы увидим, что разница составляет почти 35% в пользу магазинных купонов.

Что касается эффекта каннибализации, то здесь не было выявлено какой-либо четкой закономерности. В трех из пяти категорий снижение цены на целевую торговую марку привело к снижению продаж других торговых марок, но никакой разницы между магазинными купонами и шелфтокерами обнаружено не было. В то же время анализ рентабельности продаж снова отдал пальму первенства магазинным купонам. Дело в том, что при использовании шелфтокеров все покупатели, купившие данный товар, автоматически получали скидку, тогда как при использовании магазинных купонов доля погашения (т. е. процент покупателей, воспользовавшихся купоном со скидкой) составила всего 55%, т. е. 45% всего проданного объема товаров было продано по нормальной цене, без скидки. В результате рентабельность продаж при использовании магазинных купонов составила 235%, тогда как при использовании шелфтокеров всего 113%.

Во втором полевом исследовании исследователи варьировали размер скидки на купоне. Однако и на этот раз магазинные купоны одержали победу над шелфтокерами независимо от величины скидки, а также того, что с увеличением величины скидки увеличилась и доля покупателей, воспользовавшихся купонами.

## Кто такой экономный покупатель?

Цена — это инструмент конкурентной борьбы, занимающий особое место в арсенале ритейлера. А один из главных страхов ритейлера — установить неправильную цену. Особая роль, которую играет цена в розничной торговле, привела к разработке множества различных стратегий ценообразования, и зачастую уровень цен является единственным параметром, отличающим друг от друга различные форматы магазинов.

### Покупатели по-разному понимают выгодную сделку

Один из способов узнать, какие покупатели предпочитают какие виды ритейл-продвижения, — это установить, нравятся ли некоему одному типу покупателей все виды продвижения. Лихтенштейн и соавторы (1995) выяснили, что это не так. В ходе опроса покупателей местных минимаркетов они выявили восемь различных видов ритейл-маркетинга (скидки, «одна упаковка бесплатно», не связанные между собой

подарки, специальные выкладки, снижение цены, конкурсы, распродажи и купоны). Затем они сравнили эти ответы с тем, воспользовались ли на самом деле покупатели соответствующими специальными предложениями или нет.

Они проверили, можно ли каким-либо образом сгруппировать покупателей. Например, разделить всех покупателей на две группы — активных и пассивных по отношению к промоакциям. Или же сгруппировать их на основе того, предпочитают ли они предложения, связанные со снижением цен, или же другие типы инициатив. Однако результаты показали, что лучшей моделью была та, в которой покупатели не группировались вообще. Попросту говоря, разные покупатели предпочитают разные виды продвижения. Те из них, кто любит купоны, обязательно любит и другие формы снижения цен.

Джейсон Карпентер и Маргерит Мур (2008) вслед за Лихтенштейном и соавторами продолжили изучать этот вопрос. Они исследовали, как социодемографические признаки коррелировали с готовностью покупателей участвовать в определенных видах ритейл-промоакций, не связанных со скидками. Среди указанных типов промоакций были подарки, конкурсы/лотереи, фильмы/музыка/спорт, специальные события и интерактивные дисплеи. Результаты показали, что женщины, молодые люди независимо от пола и члены больших семей считали такие промоакции более интересными и увлекательными и выражали большую готовность участвовать в них.

Ларош с соавторами (2003), а также Мартинес и Монтанер (2006) взяли за отправную точку гипотезу о том, что разные покупатели предпочитают различные типы маркетинговой деятельности. Таким образом, они попытались определить профили покупателей, чувствительных к ритейл-промоакциям, рекламным листовкам и купонам. Ларош и его коллеги сосредоточились на психологических характеристиках, которые могли бы объяснить склонность покупателей к использованию купонов или же специальных предложений типа «купите одну упаковку и получите вторую бесплатно». Однако мы начнем с обзора второго исследования, осуществленного Мартинесом и Монтанером.

### **Покупатели, чувствительные к ритейл-промоакциям**

Результаты опросного исследования Мартинеса и Монтанера (2006) показали, что покупатели, наиболее чувствительные к ритейл-промоакциям: 1) более чувствительны к цене; 2) менее чувствительны к качеству; 3) любят шопинг; 4) любят пробовать новое; 5) менее лояльны бренду; 6) импульсивны; 7) уделяют больше времени планированию своих покупок; 8) имеют у себя дома больше пространства для хранения.

### Любители рекламных листовок

То же исследование показало, что покупатели, читающие рекламные листовки, имеют следующие характеристики: 1) они чувствительны к цене, но не настолько, как любители магазинных промоакций; 2) они не пытаются себя выдать за ценителей высокого качества; 3) они любят ходить по магазинам, но опять же не настолько, как представители предыдущей группы; 4) их можно назвать знатоками рынка, которые стремятся знать и понимать рынок; 5) они в наибольшей степени планируют свои покупки.

### Пользователи купонов

Что касается любителей купонов, то результаты исследования дали следующую картину: 1) они примерно столь же чувствительны к цене, как и любители рекламных листовок; 2) они единственные из всех, кто по-настоящему чувствителен к качеству; 3) они больше всех остальных покупателей открыты всему новому; 4) пользователи купонов также проявляют определенные характеристики знатоков рынка.

Исследователи также проанализировали демографические данные, но не обнаружили никаких значимых различий между группами в этом отношении.

В исследовании, осуществленном Арго и Мейном (2008) было установлено, что другие покупатели могут свысока смотреть на пользователей купонов, считая их охотниками за дешевизной.

### Различные преимущества скидок

Другой подход к этой проблеме состоит в том, чтобы посмотреть на продвижение посредством снижения цен с точки зрения преимуществ, которые это несет с собой для покупателей. Именно такую цель поставили перед собой Чандон, Вансинк и Лоран (2000). Они обнаружили, что при покупке товаров со скидками покупатели получали два вида преимуществ: качественные (самоудовлетворение, удовольствие и удовлетворенное любопытство) и количественные (экономия, более высокое качество по той же цене и напоминание о покупке нужного товара).

Также исследователи попытались ответить на вопрос, в отношении каких товаров скидки являются наиболее эффективными — товаров повседневного спроса или же более дорогих, которые можно отнести к предметам роскоши. Было установлено, что покупатели в первую очередь хотели бы сократить затраты, связанные с повседневными покупками.

### Покупка ради пользы или ради удовольствия?

Адавал и Монро (1995) предположили, что можно повлиять на то, рассматривает ли покупатель покупку данного товара как полезную

или доставляющую удовольствие, при помощи информации, предоставленной ему перед покупкой. Согласно их рассуждениям, когда покупатели рассматривают покупку как повседневную, они больше сосредотачиваются на том, что они должны отдать взамен, т. е. на цене. С другой стороны, когда покупатели рассматривают покупку как приносящую удовольствие, они сосредоточиваются не столько на цене, сколько на том, что они получают за эту цену, т. е. на самом товаре.

Также они предположили, что те, кто сосредоточен на цене, с большей вероятностью будут считать высокие цены неприемлемой жертвой и отдавать предпочтение более дешевым товарам. Те же покупатели, которые хотят получить за свои деньги нечто ценное, будут ассоциировать более высокие цены с более высоким качеством.

В своем эксперименте исследователи показали, что информации, которую респонденты получали (целенаправленно или случайно) перед покупкой джинсов, было достаточно для того, чтобы активизировать то или иное отношение к покупке. Схема эксперимента была простой. Сначала респондентам предоставлялась информация. Затем их просили уточнить, какой диапазон цен они считали приемлемым для себя.

Более пытливые покупатели проявляли больший интерес к получению информации, тогда как менее пытливые покупатели, получавшие информацию скорее случайно, больше полагались на отношение между ценой и качеством (они считали, что высокая цена автоматически означает высокое качество). Таким образом, полученная информация влияла на приемлемые для покупателей границы максимальной и минимальной цены. Более пытливые покупатели считали приемлемыми более высокие цены, если перед покупкой получали позитивную информацию. В отличие от них, менее пытливые покупатели считали приемлемыми более высокие цены, если перед покупкой получали негативную информацию. Негативная информация увеличивала ощущение неопределенности, заставляя их еще больше полагаться на эмпирическое правило, что более высокие цены означают более высокое качество. Исследователи отмечают, что негативная информация может быть заменена любой другой информацией, которая увеличивает ощущение неопределенности у покупателей.

Суть в том, что, когда покупатели не мотивированы на поиск информации о ценах, внешние факторы, увеличивающие неопределенность, могут заставить их в еще большей степени полагаться на эмпирическое правило о взаимосвязи между ценой и качеством. С другой стороны, хорошо осведомленные и информированные покупатели не будут подвержены влиянию внешних факторов (таких как негативная информация), а просто будут рассматривать их как нечто, снижающее стоимость товара.

## Охотники за скидками или экономные покупатели?

Что же касается осведомленных о цене покупателей, то здесь оказалось важным провести различие между экономными покупателями и охотниками за скидками. Экономные покупатели используют более долгосрочные покупательские стратегии, чтобы делать экономически выгодные покупки, тогда как охотники за скидками больше ориентированы на краткосрочную перспективу.

В исследовании Алленби и Ленка (1995), упомянутом выше, также было установлено, что разные домохозяйства были чувствительными к разным типам маркетинговых мероприятий. Чем чаще домохозяйство покупало данный товар, тем большую чувствительность к снижению цены оно проявляло. Таким образом, снижение цены чаще всего приводило к тому, что постоянные покупатели увеличивали свои покупки любимой торговой марки. С другой стороны, выяснилось, что покупатели, реже покупавшие данную торговую марку, были гораздо более чувствительными к специальным выкладкам. В трех из четырех случаев нерегулярные покупатели также демонстрировали довольно высокую чувствительность к рекламе. Таким образом, Алленби и Ленк рекомендуют, что, если ритейлер хочет увеличить уровень пенетрации торговой марки, ему следует использовать специальные выкладки, а если же он хочет увеличить частоту покупок, лучшие результаты дает снижение цен.

Эти результаты нетрудно связать с нашей дискуссией о психологии восприятия. Покупатели, реже покупающие данный товар, нуждаются в напоминании о нем, что достигается, например, посредством специальных выкладок. С другой стороны, чтобы снижение цен сработало, покупатель сначала должен обратить внимание на эту торговую марку; следовательно, ценовые инициативы в первую очередь воздействуют на тех, кто обладает перцептивной беглостью в отношении данной торговой марки.

### Что посеешь...

Бава и соавторы (1989) считают, что магазины можно классифицировать на основе их маркетингового подхода. Изучив маркетинговую деятельность магазинов на двух рынках, они выделили четыре основные группы, которые различались по ассортименту, уровню цен, а также по ритейл- и внемагазинным формам маркетинга. Таким образом, их определение маркетинга включало как различные маркетинговые инструменты, которые мы обсуждаем в этой главе, так и ширину и глубину ассортимента.

Исследователи наблюдали примерно за 1400 покупателями на двух сопоставимых рынках в течение трех лет. Они анализировали покупки

только в одной категории (кофе) и имели возможность изучить реакцию покупателей на появление на рынке новой торговой марки кофе, что произошло в середине указанного периода наблюдений.

Результаты показали, что так называемый маркетинговый тип магазина оказывал определенное влияние на покупательское поведение. Например, оказалось, что чем шире был ассортимент и чем больше было специальных выкладок, тем более низкую лояльность брендам демонстрировали покупатели. Исследователи изучили влияние маркетингового типа магазина не только на лояльность брендам, но и на чувствительность к промоакциям, чувствительность к цене, а также на готовность покупателей пробовать новые товары.

Результаты регрессионного анализа, на котором они основывали свои выводы, приведены в *таблице 11.5*. Таким образом, коэффициент детерминации ( $R^2$ ) показывает, насколько велико было влияние ритейл-среды на формирование указанного покупательского поведения. Например, мы видим, что чувствительность к продвижению на 18% может быть объяснена тем, как магазины работали с указанными значимыми факторами. В этом конкретном случае наибольшее значение имела глубина ассортимента (0,089). Эта цифра означает, что при увеличении ассортимента на одну единицу чувствительность к продвижению повышалась на 8,9%. Другими словами, это означает, что, если магазин предлагал больше разных торговых марок в одной продуктовой линейке, это делало покупателей более чувствительными к маркетинговым мероприятиям.

Из всех приведенных в таблице значений наиболее бросается в глаза коэффициент регрессии, описывающий влияние глубины ассортимента на готовность покупателей пробовать новые торговые марки (0,501). Это можно интерпретировать таким образом, что, когда магазин предлагает больше альтернатив, покупатели проявляют большую предрасположенность по отношению к неизвестным товарам. Хотя об этом ничего не говорится в отчете об исследовании, я могу предположить, что отчасти эта тенденция может объясняться тем, что покупатели, придающее больше значения разнообразию ассортимента, склонны выбирать магазины с более разнообразным ассортиментом, а также более охотно пробовать новинки. Независимо от того, стимулирует ли магазин такое поведение или же привлекает покупателей соответствующего склада, эта зависимость является весьма сильной. Тем не менее обратите внимание на очень низкий коэффициент детерминации ( $R^2 = 0,05$ ).

**Таблица 11.5.** Результаты регрессионного анализа, показывающие влияние маркетинговой стратегии магазина на различные аспекты покупательского поведения. Приведенные в таблице значения представляют собой стандартизированные коэффициенты регрессии

	Лояльность бренду	Чувствительность к продвижению	Чувствительность к цене	Готовность пробовать новые торговые марки
Частота покупок	0,002	-0,034***	0,002	0,284**
Глубина ассортимента	-0,052***	0,089***	0,003***	0,501***
Специальные выкладки	-0,042***	0,046***	0,012***	-0,120
Реклама	-0,027***	0,027***	0,010***	0,015
R <sup>2</sup>	0,11	0,18	0,18	0,05

Индекс \*\* означает статистическую значимость на уровне 5%; индекс \*\*\* — на уровне 1%.

### **Экономные покупатели и «охотники за скидками» имеют разные демографические профили**

Также существует целый ряд исследований, предметом изучения которых стали покупатели с высокой осведомленностью о ценах. Одной из наиболее часто цитируемых работ на эту тему является исследование Урбани, Диксона и Калапуракала (1996). Эти исследователи объединили телефонный опрос с анкетированием по почте, в общей сложности охватив 343 респондента. Их целью было установить, какие переменные могли объяснить склонность покупателей производить сравнение цен между магазинами.

Результаты этого исследования показали, что осведомленность о ценах в значительной степени зависела от персональных характеристик (объясняющая сила данной модели составила 31%). Некоторые из сделанных исследователями выводов не содержали ничего нового, например, то, что более низкий доход был сопряжен с большей склонностью к сравнению цен. То же самое относилось и к высоким доходам. Эти две переменные могут объяснить ту путаницу, которая иногда возникает при попытке ответить на вопрос, какая категория покупателей — с более высокими или более низкими доходами — характеризуется большей ориентированностью на поиск информации о ценах. Если добавить сюда такую переменную, как образование, мы получим, что более низкий доход формирует поведение, ориентированное на активный поиск информации о ценах, но в то же время и более высокий уровень образования также способствует ориентации на активный поиск информации. Вместе с тем вполне вероятно,

что покупатели с более высоким уровнем образования также имеют более высокие доходы, в результате чего эти две переменные нивелируют действие друг друга. Кроме вышеупомянутых факторов, исследователи установили, что склонность к активному поиску информации о ценах может зависеть от: 1) субъективной оценки преимуществ, которые несет с собой осведомленность о ценах; 2) ограничений в виде нехватки времени; 3) наличия или отсутствия у покупателя привычки к сравнению цен.

Еще одно исследование на эту тему было осуществлено шведами Анне Маги и Клас-Робертом Юландером в 2005 году. Эти исследователи разделили осведомленность о ценах на субъективную и объективную. Первый показатель отражал субъективную оценку покупателем собственного уровня осведомленности о ценах. Второй показатель отражал, насколько знания покупателя соответствовали фактическому положению дел. Исследование показало, что между этими двумя показателями не было никакой статистической зависимости. То есть те покупатели, которые оценивали свою осведомленность о ценах как высокую, демонстрировали ни сколько не лучшее знание фактических цен, чем те покупатели, которые были не уверены в своих знаниях.

В ходе исследования 462 респондента должны были несколькими разными способами указать, как уровни цен в различных магазинах соотносились со средним уровнем цен. Результаты показали, что чем в большем количестве магазинов покупатели совершали покупки, тем больше внимания они уделяли сравнению цен, а также чем дольше покупатели жили в данном районе, тем выше была их объективная осведомленность об относительных уровнях цен в магазинах. В то же время эти и другие исследованные переменные не позволяли объяснить уровень субъективной осведомленности о ценах. Таким образом, исходя из этого исследования, мы можем сделать вывод, что экономный покупатель — это тот, который посещает большее количество магазинов и более активно ищет информацию о ценах.

В отличие от большинства не шведских исследований, в данном случае не было обнаружено влияния дохода на экономическое поведение. Возможно, это частично связано с тем фактом, что также не было обнаружено никакой взаимосвязи между уровнем образования и доходом. В то же время уровень образования показал наличие прямой зависимости с объективной осведомленностью о ценах. Возможно, что в международном контексте существует более тесная связь между образованием и доходом, и в этом случае обе эти переменные в совокупности кажутся способными объяснить характер экономического поведения.

### **Чувствительность к ценам на уровне магазина**

Хох и соавторы (1995) провели тщательный анализ непосредственного окружения магазинов и демографический профиль покупателей, типичный для данного окружения. Чтобы рассчитать эластичность на уровне категорий, исследователи собрали данные по 4636 наименованиям в 18 категориях. Эти данные представляли собой данные о продажах в 60 чикагских магазинах на протяжении периода в 160 недель.

Объясняющими переменными, протестированными на предмет их влияния на эластичность, были возраст, образование, размер семьи, доход, наличие двух кормильцев, этническая принадлежность, расстояние до ближайшего продовольственного магазина, расстояние до ближайшего дисконтного магазина и обороты этих конкурирующих магазинов. Объясняющая сила данной регрессионной модели составила 67%, что означало, что в совокупности включенные в эту модель переменные могли объяснить две трети вариации ценовой эластичности. Влияние различных переменных варьировалось в зависимости от категории, но сводная модель показала, что наиболее важными были три переменные, а именно размер семьи (-), образование (+) и доход домохозяйства (+). Знак плюс означает, что переменная делала покупателя менее чувствительным к цене.

### **Психологические профили экономных покупателей**

Итак, изучив социально-экономические характеристики экономных покупателей, далее мы попытаемся составить их психологический портрет.

#### **Внутренние или внешние справочные цены?**

Изначально термин «справочная цена» был абсолютно однозначным. Под справочной ценой понималось хранящееся в памяти покупателя представление о цене, сформированное на основе прошлого опыта. Но со временем этот термин также стал использоваться для обозначения внешней справочной цены, которую покупатель видит на ценнике или другом информационном указателе. Поэтому сегодня часто можно встретить термин «внешняя справочная цена», который относится к ценам на ценниках. Соответственно, для описания представления о цене, хранящегося в памяти покупателя, стали использовать уточняющее определение «внутренняя справочная цена».

Мун, Рассел и Дувури (2005) решили проверить, можно ли разделить всех покупателей на две группы в зависимости от того, предпочитают ли они ориентироваться на внутренние или внешние справочные

цены. В своем исследовании, они также проверили, существуют ли покупатели, которые не используют справочные цены вообще.

Чтобы собрать данные для своего исследования, они начали с панельных данных от маркетинговой компании Nielsen, которая на протяжении более чем двух лет отслеживала покупки туалетной бумаги 341 домохозяйством. Плюс к этому они собрали статистические данные, касающиеся цен, рекламы и специальных выкладок.

Результаты их анализа показали, что примерно 9% домохозяйств не опирались на справочные цены при совершении покупок. Больше всего покупателей ориентировались на внешние справочные цены (48%), чуть меньше — на внутренние справочные цены (43%). В последнюю группу входили в основном покупатели с развитым визуальным мышлением, т. е. имевшие богатую мысленную картину, включающую все известные им торговые марки и цены. Другими словами, этим покупателям было легко составить общее представление о покупательской ситуации, и таким образом они были наиболее чувствительны к рекламе и специальным выкладкам.

Группа, которая вообще не использовала информацию о ценах, также не реагировала на рекламу. Довольно эффективными в отношении этих покупателей оказались только специальные выкладки. В целом же для всех трех групп покупателей специальные выкладки были на 50% более эффективными, чем реклама.

### Кто ищет информацию о ценах?

Берне и соавторы (2001) предприняли попытку протестировать в рамках одного исследования большое количество переменных в качестве потенциальных атрибутов экономного покупателя. В данном случае под «экономным» понимался покупатель, который целенаправленно ищет информацию о ценах и сравнивает цены.

Исследователи протестировали следующие переменные: экономические факторы (например, «Цены на этот товар сильно колеблются»), ограниченные возможности (например, «Мне всегда не хватает времени»), осведомленность (например, «Я уже знаю, что дешево, а что нет»), демографические факторы (например, возраст). Всего в опросе участвовало 196 испанских потребителей.

Результаты показали, что наиболее активно информацию о ценах искали те покупатели, которые уже считали себя хорошо осведомленными в этом плане. Возраст также показал положительную корреляцию с ориентированностью на поиск ценовой информации. Другими словами, это исследование показало, что нацеленность на активный поиск информации о ценах и ее сравнение является скорее привычкой, чем поведенческой моделью, которую покупатели могут, так сказать, включать и выключать по своему желанию.

### Какой информацией располагают покупатели?

Опираясь на данные анкетного опроса 400 покупателей, живущих на Манхэттене, Кришнан и соавторы (1991) проанализировали имеющиеся у покупателей представления в отношении промоакций, а также характеристики, отличающие экономически-осведомленных покупателей. Вопросы анкеты касались промоакций в одном магазине в одной товарной категории, такой как газированные напитки. Анкеты распространялись среди жителей района в непосредственной близости от магазина.

В средней колонке *таблицы 11.6* приведена доля правильных ответов, данных «осведомленными» респондентами, т. е. теми респондентами, которые считали себя хорошо осведомленными о ценах и проводимых в магазине промоакциях.

**Таблица 11.6.** Характеристики различных групп покупателей и их осведомленность о промоакциях

Считают себя осведомленными...	%	Характеристики покупателей, давших правильные ответы
...о том, проводились ли промоакции по данной торговой марке за период в последние 12 месяцев	61	
...о частоте проведения промоакций	35,5	Любят скидки, более старшего возраста, с более высоким доходом, чаще покупают данный товар
...сниженной цене	19,5	Мужчины, читают рекламные листовки, чаще покупают данный товар
...о нормальной цене	34	

Как и другие исследования, рассмотренные в этом разделе, это исследование также показало, что любители скидок, а также любители читать рекламные листовки действительно демонстрируют лучшую информированность в данном вопросе, дав большее количество правильных ответов. Общей характеристикой этих групп покупателей является более старший возраст.

Также стоит отметить, что более молодые люди, люди с большими семьями и женщины считали, что они хорошо осведомлены о частоте проведения промоакций и специальных ценах. Однако это была всего лишь субъективная оценка. В *таблице 11.6* мы видим, как обстоит дело с объективными знаниями. Люди более старшего возраста чаще давали правильные ответы, чем люди более молодого возраста. Тот факт, что члены больших семей также склонны переоценивать свои знания,

кажется вполне релевантным, поскольку покупатели с детьми часто являются целевой группой для дисконтных игроков.

Исследователи также отмечают, что покупатели были склонны недооценивать частоту промоакций для тех торговых марок, где промоакции проводились часто, и, наоборот, переоценивать частоту промоакций для тех торговых марок, где промоакции использовались редко. Это типичный психологический феномен, связанный со стремлением людей усреднять значения.

**Покупатели с аналитическим складом ума не ведутся на уловки ритейлеров**  
Многие из исследований, представленных в разделе о психологии восприятия цены (в первую очередь под заголовком «Анализ роста продаж в связи с промоакциями»), были посвящены тому, как можно повлиять на восприятие цены покупателями. В одних случаях цель такого влияния может состоять в том, чтобы помочь покупателю осознать, что большая скидка действительно означает большую скидку, а это, разумеется, играет на руку самому покупателю. В других случаях цель может состоять в том, чтобы при помощи скидки соблазнить покупателя на покупку данного товара, что, безусловно, больше играет на руку ритейлеру, чем покупателю.

Инман, Макалистер и Хойер (1990) решили узнать, какие личностные характеристики позволяют объяснить, почему одни покупатели «ведутся» на попытки ритейлеров представить свои цены дешевле, чем они есть на самом деле, тогда как другие нет. В качестве основной переменной исследователи взяли такую ключевую персональную черту, как спонтанный интерес человека к анализу своего окружения. За две недели до самого эксперимента всех 155 респондентов попросили заполнить анкеты, позволявшие оценить их с точки зрения указанной личностной характеристики.

В эксперименте были использованы часто покупаемые товары (зубная паста, закуски, туалетная бумага, моющие средства, соус тако и мыло), которые продавались по нормальной или специальной цене. Чтобы разница была заметной, специальные цены были установлены, как минимум, на 15% ниже нормальной цены. Эксперимент проводился в лабораторных условиях; товары были выложены на настоящих магазинных полках и перемещались в соответствии с графиком, чтобы их расположение не оказало влияния на результаты. Для информирования о скидке использовались большие плакаты, но во многих случаях товары рекламировались и тогда, когда продавались по обычной цене.

Результаты подтвердили ожидания исследователей. Покупатели с более аналитическим складом ума не только лучше других использовали возможность купить товары со скидкой, но и не велись на рекламу товаров по обычным ценам. В то же время покупатели с менее

аналитическим складом ума совершали часть покупок по обычным ценам, просто ориентируясь на рекламу.

### **Другие факторы, влияющие на эффективность промоакций на индивидуальном уровне**

Два интересных исследования, рассматривающих покупательское поведение с психологической точки зрения, были осуществлены Стилли, Инманом и Уэйкфилдом (2010а, 2010б). В моих беседах с ритейлерами и производителями мне часто задают вопрос о том, когда покупатель наиболее склонен к импульсным покупкам. Некоторые утверждают, что товары импульсного спроса лучше всего размещать в начале магазина. Эта точка зрения согласуется с позицией Соренсена, который утверждает, что чем быстрее потрачен первый доллар, тем больше будет общая сумма покупок. Также она соответствует концепции магазинов IKEA, которые располагают так называемую зону открытия кошелька непосредственно на входе в торговый зал. Однако другие исследования, изучающие паттерны покупки товаров импульсного спроса в магазине в целом и конкретных отделах, показывают, что оптимальный момент для совершения импульсных покупок наступает после того, как куплено все необходимое. По этой причине товары импульсного спроса, такие как закуска (в торговом зале) или любые небольшие товары, например игрушки для домашних животных (в отделе для домашних животных), часто размещаются так, чтобы покупатель видел их в последнюю очередь. Эта проблема изучается в работе Стилли и соавторов (2010а).

Исследователи попросили респондентов использовать устройства автоматического сканирования, чтобы помочь им собрать данные о покупках. Таким образом, они получили возможность отслеживать последовательность, в которой товары помещались в корзину.

Всего в исследовании участвовало 317 респондентов. Исследователи просили респондентов заполнить анкету до посещения магазина, а также проводили опрос после посещения, чтобы собрать демографические данные.

Они обнаружили, что 49% от всей потраченной суммы ушло на незапланированные покупки, однако в среднем покупатели тратили всего на 5% больше той суммы, которую запланировали. Таким образом, исследователи утверждают, что покупатели заранее выделяют специальный бюджет на дополнительные покупки, которых нет в списке необходимых покупок. Исходя из этого, они считают, что покупатели более склонны положительно реагировать на ритейл-промоакции и делать импульсные покупки до того, как исчерпан этот психологический бюджет (28% против 22% всех приобретенных товаров). Кроме того, они обнаружили, что, когда этот резерв был

исчерпан, экономия, полученная при покупке запланированного товара, обеспечивала дополнительные продажи еще на \$10. Исследователи интерпретировали это таким образом, что покупатели рассматривали эту дополнительную экономию как своего рода бонус. Я не столь уверен в данной причинно-следственной связи. Возможно, покупка дополнительных товаров после исчерпания резерва просто была свидетельством того, что покупатель был готов и в состоянии потратить больше денег на этот поход в магазин. Тем не менее эти результаты в очередной раз показали, в одном русле с результатами исследования Безавада и соавторов (2009) и неопубликованного исследования Нордфальта и Ланге, представленного в главе 4, что эффективность промоакций зависит не только от покупательского потока. Важную роль играет также психологический настрой покупателей (см. также исследования Беттмана и соавторов (1998) и Нордфальта (2009)).

Стилли и соавторы (2010a) также заинтересовались тем, как уровень доходов покупателей влияет на их покупательское поведение, и обнаружили, что покупатели с низким уровнем дохода используют промоакции как возможность купить более дорогие товары (т. е. если более дорогая торговая марка, чем та, которую они планировали купить, продается по сниженной цене, они переключаются на нее). С другой стороны, домохозяйства с высоким уровнем дохода стремятся закупить товары впрок, когда предпочитаемая ими торговая марка продается по специальному предложению.

Таким образом, одним из выводов этого исследования является то, что промоакции, стимулирующие покупку нескольких единиц товара («купите одну упаковку и получите вторую бесплатно»), следует размещать в начале движения покупательского потока. Другой вывод состоит в том, что промоакции на товары, относящиеся к типичным плановым покупкам, следует размещать ближе к концу движения покупательского потока, чтобы активизировать «бонусное» мышление, описанное выше.

Во второй статье та же плеяда авторов продолжила исследовать феномен резерва на незапланированные покупки, но под другим углом (Стилли и соавт., 2010b). На этот раз исследователи также проанализировали, как склонность покупателей к импульсивным решениям и продолжительность пребывания в магазине влияли на величину отклонения от покупательского бюджета. Как и в предыдущем исследовании, опросом было охвачено 153 покупателя в трех продовольственных магазинах. Было установлено, что резерв на незапланированные покупки в среднем составлял около 30%. Это было вычислено путем вычитания суммы запланированных покупок (в среднем \$41,11) из общего психологического бюджета, выделенного на данный поход в магазин

(в среднем \$58,46). Таким образом, резерв на незапланированные покупки в среднем составил \$17,35 или 30% от \$58,46.

Исследователи обнаружили, что, когда покупатели посещали только ряды с необходимыми товарами, они, как правило, покупали недостаточно в том смысле, что тратили меньше своего психологического бюджета. Однако когда покупатели посещали большую часть рядов, те из них, кто был более склонен к импульсивным покупкам, значительно перерасходовали свой бюджет. Следовательно, покупателям, которые хотят тратить меньше денег, можно порекомендовать не ходить по торговому залу больше, чем нужно. Исследователи также пришли к выводу, что, только в том случае, когда резерв на незапланированные покупки был небольшим, более длительное время пребывания в магазине приводило к значительному перерасходу покупательского бюджета. Для людей с небольшим импульсным бюджетом каждые дополнительные 15 минут, проведенные в магазине, оборачивались тратой дополнительных \$4 и больше. Также исследователи сообщают о том, что, как показало это и еще одно проведенное ими исследование, домохозяйствам с высоким уровнем дохода было более свойственно выходить за рамки своих покупательских бюджетов.

В ходе второго исследования авторы также спрашивали у респондентов о причинах того, почему они выделяли резерв на незапланированные покупки. Когда покупатели выходили из магазина, им задавали вопрос: «На входе в магазин вы сказали нам, что планируете потратить большую сумму, чем стоимость запланированных вами покупок. Могли бы вы объяснить нам, почему?» (Стилли и соавт., 2010b, с. 274.) Оказалось, что наиболее распространенным объяснением такого резерва было то, что покупатели хотели иметь возможность купить товары, которые они забыли включить в список запланированных покупок. Второй наиболее распространенной причиной было желание иметь возможность купить понравившиеся товары (сделать импульсные покупки). Третья причина была связана с ценой. Покупатели хотели иметь возможность воспользоваться привлекательными специальными предложениями, если таковые будут, или же не были уверены в ценах, поэтому заложили в бюджет большую сумму.

Исследование Ван Иттерсума, Пеннинга и Вансинка (2010) можно рассматривать как дополнение к вышеописанным исследованиям Стилли и его коллег. Дело в том, что Ван Иттерсум и его коллеги исследовали вопрос, как люди отслеживают свои траты в процессе совершения покупок. Они обнаружили, что более 80% опрошенных покупателей утверждали, что, по крайней мере, в некоторых случаях пытаются отслеживать свои расходы в процессе покупок. Такое поведение было больше распространено в магазинах, расположенных в бедных районах, чем в магазинах, находящихся в районах с более обеспеченными

жителями. Основными причинами такого контроля за расходами был ограниченный бюджет или то обстоятельство, что бюджет начал иссякать. Те же покупатели, которые не следили за своими тратами в магазине, утверждали, что у них не было такой необходимости или же что они всегда делали только необходимые покупки.

## Обсуждение

Весьма интересно будет соотнести между собой различные части этой главы. Но прежде чем приступить к этому делу, я хочу сформулировать один комплексный вывод, охватывающий все то, о чем мы говорили в этой главе. Этот вывод гласит, что модели поведения покупателей в значительной степени определяются привычкой. Как показывают исследования, трудно повлиять на покупательские паттерны путем простого изменения цен. Те, кто реагирует на снижение цен, делают это прежде всего по привычке.

Тем не менее представляется вероятным, что плохая осведомленность о ценах может частично объяснять, почему снижение цен в экспериментах Хоха, Дреза и Лурк (1994) показало такую низкую эластичность. В большинстве случаев, когда измерения показывают ценовую эластичность на уровне  $-2$ , эти измерения производятся в период промоакций, когда снижение цен сопровождается соответствующей рекламой. В указанных же экспериментах исследователи не уделили достаточного внимания тому, чтобы проинформировать покупателей о специальных ценах. Также стоит отметить, что в большинстве рассмотренных в этой главе исследований измерения проводились в реальных магазинах, продолжавших работать по привычной схеме. По большому счету, исследователи старались создать контролируемые условия только для охваченных тестированием товаров. Следовательно, еще одной особенностью, отличавшей работу Хоха и соавторов от остальных, было то, что они полностью изменили бизнес-концепции магазинов, участвовавших в их эксперименте. Результаты показали, насколько медленно покупатели меняют свое поведение.

Весной 2005 года розничная сеть ICA начала ценовое наступление, предприняв масштабное снижение цен. Судя по всему, в магазинах ICA, по крайней мере в отдельных случаях, снижение цен оказало более сильное влияние на продажи, чем продемонстрировало вышеупомянутое исследование. Я предполагаю, что это может быть связано с рядом факторов. Во-первых, сеть ICA приложила реальные усилия к тому, чтобы сообщить покупателям о снижении цен. Wal-Mart является отличным примером того, как стратегия регулярных низких цен может давать превосходные результаты, если поддерживается правильной рекламой. Во-вторых, в эксперименте исследователи снизили цены только на некоторые продуктовые линейки. ICA сделала то же самое, но сосредоточилась на продуктовых линейках, обладающих наиболее высокой ценовой чувствительностью, чего не было сделано в эксперименте. В-третьих, я считаю, что эффект может зависеть от того, какой тип покупателей преобладает в магазине. Магазины, где преобладают нечувствительные к цене покупатели, скорее всего, мало

выиграют от снижения цен. Если магазин относится к категории престижных, результат такого шага может быть отрицательным.

Для полноты картины следует добавить еще два важных аспекта. Во-первых, даже если снижение цен увеличивает продажи, рост продаж должен быть довольно значительным, чтобы также привести к росту прибыли. Хох и его коллеги рассчитали, что при 20-процентной рентабельности требуется рост продаж на уровне 25%, чтобы компенсировать снижение цены на 5%. Второй аспект касается долговременных эффектов. Кажется логичным, что «вызывающее доверие ценообразование» является выгодным в долгосрочной перспективе. Однако, как бы то ни было, именно преобладающий фокус на стратегии высоких/низких цен в свое время привел к появлению стратегии регулярных низких цен и обеспечил ее популярность (Julander, 1984; Kahn and McAlister, 1997).

Кроме того, исследование Маги и Юландера (2005) подтвердило важность надлежащего информирования покупателей о ценах. Несмотря на все рассуждения об имплицитной памяти и внутренних справочных ценах, все представленные в этой главе исследования свидетельствуют о том, что покупатели на самом деле не так хорошо разбираются в ценах и далеко не так рациональны при совершении покупок, как считают они сами и ритейлеры. Помимо прочего, исследования Айлавади и соавторов (2001), Хоха и соавторов (1994) и Инман и соавторов (1990) показали, что покупатели, пытающиеся охотиться за лучшими ценами, в конечном итоге часто тратят на покупку продовольствия бóльшие суммы. Более того, даже если магазины, реализующие стратегию «низкие цены каждый день», действительно предлагают более низкий уровень цен, кратковременная память покупателей, кажется, неспособна проинформировать своих «хозяев» об этом обстоятельстве.

Наконец, я хотел бы сказать несколько слов по поводу концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций (ИМК-концепции). В основе этой концепции лежит идея, что совмещение внемагазинных и ритейл-форм маркетинга, таких как реклама и магазинные промоакции, дает гораздо больший эффект, чем два этих вида деятельности могут дать по отдельности (т. е. «эффект усиления», который мы видим на *рисунке 4.1*). Если эта идея верна, — значит, использование рекламы и ритейл-промоакций отдельно друг от друга является неэффективной тратой денег. Другими словами, нерационально поочередно использовать то одно, то другое. Если интегрированные маркетинговые коммуникации на самом деле работают, их действие должно было проявиться в вышеописанных исследованиях, тестировавших различные формы ритейл-продвижения, в виде эффекта взаимодействия. По этой причине я хотел бы добавить одно замечание в связи с исследованиями, в которых по сообщению авторов обнаруженные эффекты не в полной мере поддавались объяснению. В большинстве случаев это говорит о наличии эффекта взаимодействия. Только в небольшом числе исследований указанный эффект взаимодействия не дал о себе знать.

Роберт Ист (2003) считает, что, даже если указанный эффект взаимодействия действительно существует, это необязательно означает, что увеличение продаж произойдет само по себе. Он предполагает, что дополнительный рост продаж, возникающий в результате координации различных видов маркетинговой деятельности, наблюдается только в лучших магазинах. В этом случае сравнение эффективности комбинированного

подхода и отдельных видов деятельности также должно включать сравнение на уровне конкретных магазинов, которые могут хорошо или плохо справляться со своей задачей. Тем не менее результаты некоторых представленных в этой книге исследований противоречат цепочке рассуждений Иста. Дело в том, что в ряде случаев было установлено, что специальные выкладки в первую очередь привлекают внимание, а снижение цены действует как сигнал к покупке. Как показали некоторые исследования, снижение цены производит мультипликативный эффект, если покупатели информируются об этом посредством соответствующих вывесок или рекламы.

# Приложения

Приложения, представленные в этом разделе, служат специальной цели; они предназначены для тех, кто хочет найти больше информации об исследованиях в сфере розничной торговли, чем содержится в данной работе. Таким образом, в четырех приложениях (Приложениях D-G) приводится обзор тем, которые были лишь вскользь затронуты в основном обзоре либо же читались между строк.

Я решил вынести эти темы в отдельные приложения, поскольку главная тема этой книги, ритейл-маркетинг, не так часто становится предметом академических исследований, и в основной части книги я хотел сосредоточиться именно на ней. Поиск по словам «ритейл-маркетинг» в научных базах данных дает не так много результатов. Тем не менее существует множество теорий и концепций, так или иначе связанных с темой ритейл-маркетинга, которые были хорошо изучены на протяжении многих лет, и одной из задач, которые я ставил перед собой при подготовке этой книги, было перевести эти концепции на язык розничной торговли. В приложениях я коротко коснусь их, чтобы дать читателям представление о том, откуда я черпал многие из своих идей. Эти концепции составляют важную часть фундаментальной теории потребительского поведения, и именно на них я опирался в своих попытках понять и объяснить особенности поведения покупателей в магазине.

Концепции, которые я имею в виду, включают:

- Теорию рассматриваемого набора (Приложение D).
- Концепции незапланированных покупок / импульсных покупок (Приложение E).
- Концепцию поиска разнообразия / оптимального уровня стимуляции (Приложение F).
- Маркетинг отношений (Приложение G).

Как уже было сказано выше, все эти теории будут рассмотрены в приложениях лишь вскользь. Моя цель — познакомить вас с ними и показать, что они идут рука об руку с моей точкой зрения на процесс принятия ритейл-решений. Другая моя цель состоит в том, чтобы

показать тем из вас, кто заинтересован в получении дополнительной информации об исследованиях в области розничной торговли, какие концепции вам стоит изучить более глубоко и на какую литературу следует обратить внимание. Короче говоря, если вас интересует тема поведения покупателей в магазине, я рекомендую вам ознакомиться с указанными фундаментальными и смежными теориями и затем сделать собственные выводы.

Первые три приложения являются более традиционными в том плане, что хотя содержащаяся в них информация не вписывается в основной текст, она тем не менее заслуживает места в этой книге. Эти приложения охватывают:

- исследования в сфере розничной торговли (Приложение А);
- опросник Мехрабиана–Рассела (Приложение В);
- обширную статью на тему ритейл-маркетинга, в которой описанные эффекты не всегда были протестированы надлежащим образом (Приложение С).

## Приложение А. Исследования в области розничной торговли

Эта книга представляет собой обзор академических исследований в области розничной торговли. Вследствие своего академического характера эти исследования крайне редко достигают более широкой аудитории — аудитории, которая, я уверен, чрезвычайно заинтересована в их результатах. Мне кажется, что в отрасли розничной торговли принято слишком сильно полагаться на эмпирические правила и придерживаться привычных методов ведения дел. Вот почему я считаю важным преодолеть разрыв между академическими исследованиями и миром розничной торговли. Возможно, эти исследования не всегда могут дать точный и однозначный ответ, но, по крайней мере, они могут пробудить любопытство и дать начало дискуссии о том, насколько оптимальны устоявшиеся способы ведения дел. В этом приложении я вкратце обрисую этот массив академических исследований, расскажу, кто их проводит и где можно найти отчеты об их результатах.

Для полноты картины, возможно, вам будет интересно узнать, что отраслевое издание *Journal of Retailing* было основано еще в 1924 году. Более известный или, по крайней мере, более универсальный *Journal of Marketing*, публикующий материалы о широком спектре маркетинговых исследований, был учрежден лишь 12 лет спустя, в 1936 году. Это указывает на то, что именно маркетинговые

исследования выросли из розничных исследований, а не наоборот. Соответственно, исследования в области розничной торговли имеют за плечами давние традиции.

Большинство исследований, включенных мной в эту книгу, были направлены на изучение эффектов различных видов ритейл-маркетинговых усилий. Эти исследования охватывают буквально все: начиная с того, на каком месте на полках должен быть размещен тот или иной товар, и заканчивая тем, в какие цвета должны быть выкрашены стены торгового зала. Также в обзор включены полевые исследования, где исследователи сравнивали эффекты рекламных листовок и купонов, магазины с высокой интенсивностью ассортимента с полупустыми магазинами и т. д. Главной идеей этой книги было представить читателям все богатство существующих академических исследований в области ритейл-маркетинга. Я хотел сделать их результаты доступными для тех людей, у которых нет фундаментальных знаний, времени или сил, чтобы пробраться сквозь дебри деталей и сложного стиля изложения, присущего научным статьям. Моей задачей было заложить фундамент базы знаний в сфере розничной торговли, которая, как я считаю, отсутствует на сегодняшний день.

Для тех, кто хочет ознакомиться с другими исчерпывающими обзорами исследований в сфере ритейл-маркетинга, я рекомендую также работы Терли и Миллимана (2000) и, в некоторой степени, Хоффмана и Терли (2002) и Боннина (2006), где суммируются результаты большого количества эмпирических исследований. В то же время следует заметить, что представленный в этой книге обзор является наиболее обширным и результаты исследований описываются и объясняются здесь более подробно.

Если вы хотите составить представление о текущем положении дел в области розничных исследований, хорошей отправной точкой являются обзоры недавно опубликованных научных статей. С этой целью я рекомендую статью Брауна и Данта (2009), которая содержит сводный отчет о результатах исследований, опубликованных в *Journal of Retailing* за период с 2002 года по 2007-й, а также статью Копалла (2010), где тот указывает десять областей, в которых, по его мнению, исследовательские усилия могут привести к значительной оптимизации бизнеса розничной торговли.

Разумеется, наряду со статьями существует и ряд книг, которые, в принципе, могут представлять интерес для тех, кто хочет углубить свои знания в сфере ритейла, но большинство из них — это типичные учебники, предназначенные для студентов. Другими словами, все они коротко освещают ключевые темы, важные для будущих специалистов в области розничной торговли. Тем не менее, хотя им недостает глубины обсуждения, они могут служить хорошей отправной

точкой для интересующегося читателя. В европейских странах, пожалуй, наиболее известным учебным пособием является книга Питера Макгодрика «Розничный маркетинг» (*Retail Marketing, 2002*). В США самый популярный учебник — книга Майкла Леви и Бартон Вейтца «Основы розничной торговли» (*Retailing Management, 2008*). Еще один широко известный учебник — это «Розничная торговля: стратегический подход» Барри Бермана и Джоэла Эванса (*Retailing Management: A Strategic Approach, 2009*). Для практиков можно порекомендовать книгу Барбары Кан и Лей Макалистер «Бакалейная революция» (*Grocery Revolution, 1997*), а также «Торговые войны» Марселя и Джуди Корстьенс (*Store Wars*). Также последними по очередности, но не по значимости я хочу упомянуть популярные труды Пако Андерхилла (1999, 2004, 2010), но они в большей степени основаны на конкретных примерах. Разумеется, идеи Пако хорошо протестированы, но читатели остаются в неведении относительно того, как проводились исследования и при каких условиях можно ожидать получения таких же результатов. Таким образом, как уже было сказано, существует не так много литературы, из которой можно было бы узнать об академическом взгляде на розничную торговлю.

Возможно, читателям этой книги и студентам по специальности «розничная торговля» будет интересно узнать, где я нашел большинство статей, представленных в этой книге. В *таблице А.1* я перечислил академические журналы, послужившие основными источниками.

**Таблица А.1.** Некоторые академические журналы и издания, публикующие отчеты об исследованиях в области розничной торговли. Журналы *JRCS*, *IJRDM* и *IRRDRCR* не так высоко котируются в академических кругах, как американские издания, но публикуемые в них статьи часто представляют собой интерес для ритейлеров

Journal of Retailing, JR	Journal of Consumer Research, JCR
Journal of Retailing and Consumer Services, JRCS	Marketing Science, MS
Journal of Business Research, JBR	Advances in Consumer Research
Journal of Marketing, JM	International Journal of Retail & distribution Management, IJRDM
Journal of Marketing Research, JMR	International Review of Retail, Distribution & Consumer Research, IRRDCR

Перечисленные в *таблице А.1.* издания имеют несколько разную направленность. Большая часть исследований, посвященных ритейл-среде и ее составляющим, была найдена мной в *Journal of Business Research*, тогда как основная часть исследований, касающихся программ и эластичности цен, взята из имеющих более математический

уклон *Journal of Marketing Research* и *Marketing Science*. Порядок, в котором журналы приведены в таблице, отражает их академический рейтинг плюс их вклад в написание этой книги.

Раньян и Хён (2009) проанализировали исследования, опубликованные в четырех академических журналах, посвященных розничной торговле, за период с 1994 по 2008 год (*Journal of Retailing*; *Journal of Retailing and Consumer Services*; *International Journal of Retail and Distribution Management*; *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*). В своем докладе они сообщают, где проводится основная масса таких исследований и кем. Поэтому данная статья может быть полезна всем, кто заинтересован в развитии взаимно плодотворного обмена между розничным бизнесом и академическими кругами.

## Приложение В. Опросник Мехрабиана–Рассела

Эмоциональные состояния в первом опроснике взяты из работы Мехрабиана и Рассела (1974). Чаще всего в таких опросниках используется семибалльная шкала лайкертовского типа.

1. Каждая пара слов в нижеприведенном списке описывает один эмоциональный параметр. Некоторые пары могут казаться необычными, но, как правило, испытываемые вами эмоции находятся ближе к одному или другому экстремуму. Оцените ваше эмоциональное состояние по семибалльной шкале. Пожалуйста, не торопитесь, чтобы представить максимально точную картину испытываемых вами эмоций.

Счастливый — несчастный  
 Довольный — раздосадованный  
 Удовлетворенный — неудовлетворенный  
 Умиротворенный — меланхоличный  
 Надеющийся — отчаявшийся  
 Расслабленный — скучающий

Возбужденный — расслабленный  
 Оживленный — спокойный  
 Взбудораженный — заторможенный  
 Нервный — вялый  
 Бодрый — сонный  
 Активный — неактивный  
 Управляющий — управляемый  
 Влияющий — подверженный влиянию

Контролирующий — контролируемый

Значимый — благоговейный

Доминирующий — подчиняющийся

Независимый — ведомый

2. Мы хотели бы вас попросить оценить данный магазин по сравнению с другими магазинами. Пожалуйста, обратите внимание, что баллы на нижеприведенной шкале показывают, в какой степени вы согласны со следующими утверждениями.

Не согласен

Полностью согласен

1. Мне нравится делать покупки в этом магазине.
2. Я бы хотел провести больше времени в этом магазине.
3. Я не хочу возвращаться в этот магазин.
4. Сегодня я сосредоточен на том, чтобы купить все, что нужно.
5. В этом магазине я склонен к тому, чтобы первым начинать разговор с незнакомыми людьми, находящимися рядом со мной.
6. В этом магазине я избегаю того, чтобы смотреть вокруг и изучать окружающую обстановку.
7. Мне нравится атмосфера в этом магазине.
8. Сегодня я пришел в магазин по необходимости.
9. В этом магазине я довольно часто делаю незапланированные покупки.
10. В этом магазине я избегаю других людей и разговоров с незнакомыми людьми.
11. В этом магазине я вполне могу потратить больше, чем планировал.
12. Сегодня я пришел в магазин, потому что мне здесь нравится.

Обратите внимание, что перевод таких опросников на другие языки может вызвать проблемы, как это случилось в исследовании ван Кехове и Десрюмо (1997), упомянутом в главе 7. Первый опросник, так называемая шкала PAD (*pleasure, arousal, dominance*), предназначен для диагностики эмоционального состояния по трем основным параметрам: удовольствие, активация и доминирование. Второй опросник содержит зависимые переменные, такие как реакция в виде принятия/отклонения в отношении времени, денег и социального взаимодействия. Представленные здесь вопросы взяты из различных исследований, где была использована модель М-Р.

## Приложение С. Статья Баттла о мерчандайзинге

Фрэнсис Баттл написал исчерпывающую статью о мерчандайзинге, которая была опубликована в *European Journal of Marketing* в 1984 году. Я хочу упомянуть о ней в этой книге, поскольку считаю, что вследствие большого количества эффектов взаимодействия, ограничивающих обобщаемость многих результатов в области ритейл-маркетинга, все эффекты, которые показали себя значимыми в различных исследованиях, возможно, являются более обобщаемыми по своей природе. Причина, по которой я рассматриваю эту статью Баттла в приложении, а не в *главе 2*, заключается в том, что автор не сообщает источников представленных им результатов. Следовательно, я не могу проверить эти результаты, а одна из целей этой книги как раз и состоит в том, чтобы не подливать масла в огонь, а, наоборот, поставить под вопрос использование общепринятых эмпирических правил, которые не были протестированы надлежащим образом.

Поскольку в статье Баттла результаты описываются без объяснения того, каким образом они были получены, у меня нет возможности судить о том, являются ли они надежными в той же степени, что и результаты обычных научных экспериментов. Как указывается в статье, по крайней мере часть этих результатов была основана на данных полевого эксперимента, которые собирались в пяти магазинах на протяжении пяти месяцев.

Баттл одним из немногих сообщает об эффектах кросс-категорийных специальных выкладок, когда вместе выставляются два взаимодополняющих товара. В *главе 4* мы рассматривали несколько примеров таких исследований, но они немногочисленны. По сообщению Баттла, такие кросс-категорийные двухтоварные выкладки увеличили объем продаж на 418%. Я лично протестировал некоторые типы таких выкладок и могу подтвердить их эффективность. Проблема в данном случае такова, что нам очень мало известно о том, что вызывает основной эффект.

Другие эффекты, о которых сообщает Баттл, были вызваны следующими манипуляциями (в скобках указан рост продаж):

- информационные указатели, обращающие внимание на рекламируемые товары (124%);
- информационные указатели с текстовым сообщением «Скидка» (23%);
- указатели с информацией о товаре (18%);
- торцевые выкладки (142–217%);
- специальные выкладки сока, сигарет, спиртных напитков, предметов личной гигиены, ручек и фотоаппаратов (37%); при использовании подвижных элементов (83%);

- перемещение банок с кукурузой с нижней полки на полку на уровне глаз (200%);
- перемещение макарон и сыра с полки на уровне глаз на вторую полку снизу (-60%);
- удвоение количества фейсингов (40%);
- оптимальное количество фейсингов (39%).

Опираясь на эти результаты, Баттл предлагает следующие эмпирические правила:

- Взаимодополняющие товары должны выставляться вместе.
- Выкладка ассортимента на полочном пространстве должна быть организована таким образом, чтобы покупатели не видели визуально монотонную картину.
- Площадь выкладки должна соответствовать продажам.
- Лучшие места на полках должны выделяться наиболее востребованным товарам.
- Торцевые полки должны активно использоваться для выкладки товаров.
- Чтобы облегчить поиск товарных категорий для покупателей следует использовать разноцветные ценники.

## Приложение D. Теория рассматриваемого набора — модель двухступенчатого процесса принятия решений

Первая модель двухступенчатого процесса принятия решений появилась еще в 1960-х годах. В 1967 году Говард и Шет опубликовали статью, в которой говорилось о так называемых активизируемых наборах (*evoked sets*). Основная идея состояла в том, что покупатель в состоянии думать лишь о нескольких торговых марках одновременно и при принятии решения о покупке делает выбор из этого ограниченного набора. Другими словами, на первом этапе происходит исключение большинства существующих альтернатив из дальнейшего анализа.

Эта теория пережила ряд ревизий и обновлений. Сегодня теория, основанная на том же фундаменте, называется теорией рассматриваемого набора. Существует несколько объяснений того, почему модели двухступенчатого процесса принятия решений показывают хорошую объясняющую силу. Вполне достаточное объяснение связано с ограниченными возможностями сознательной обработки информации, о чем мы говорили в *главе 2*. Согласно этой, назовем ее перцептивной гипотезе, первый этап, в ходе которого отбрасывается большинство торговых

марок и товаров, происходит на подсознательном уровне. Так, покупатель, которым нравился Sprite, но которые его не покупали, просто никогда не рассматривали этот напиток как возможную альтернативу в процессе принятия покупательского решения. Информация о Sprite просто не доводилась до их сознания. Если бы Sprite был включен в число рассматриваемых альтернатив, они, безусловно, выбрали бы его.

Джозеф Альба и Амитава Чаттопадхай осуществили ряд экспериментов, в которых подвергли проверке различные объяснения указанной модели процесса принятия решений. Чтобы лучше понять их аргументацию, мы воспользуемся наглядной схемой. На рисунке D.1 мы видим две ситуации А и В. Большой круг соответствует всем торговым маркам, которые имеются на рынке и о которых известно покупателю (известный набор). Внутри этого набора есть торговые марки, которые предпочитает покупатель (предпочитаемый набор), а также есть торговые марки, которые покупатель осознает как доступные альтернативы в данный момент времени (осознаваемый набор). Если осознаваемый набор и предпочитаемый набор полностью соответствуют друг другу, никаких проблем не возникает (ситуация А). Проблема возникает тогда, когда по каким-либо причинам осознаваемый набор лишь частично перекрывает предпочитаемый набор (ситуация В). В ситуации В существует риск того, что покупатель выберет менее предпочтительную торговую марку. Альба и Чаттопади (1985 и 1986) протестировали несколько различных условий, при которых могут возникать такие неоптимальные ситуации принятия решений.

Альба и Чаттопадхай выявили несколько типов ситуаций, в которых покупатели могут не осознавать наличие предпочитаемых ими альтернатив и, таким образом, выбирать менее предпочтительные.

Исследователи использовали два эксперимента, чтобы продемонстрировать, что, если заставить покупателя думать об одной торговой

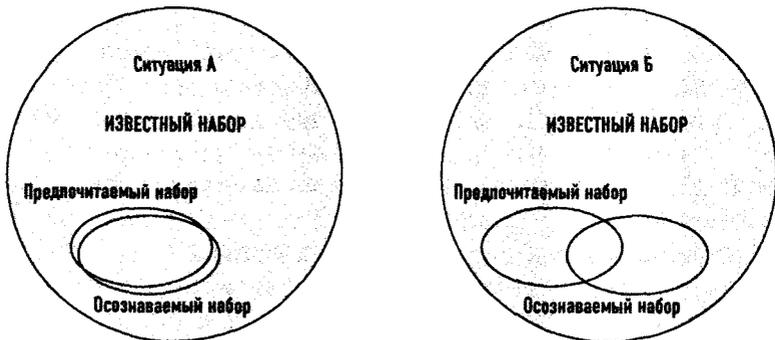


Рисунок D.1. Ситуации оптимального (А) и неоптимального (В) выбора. В ситуации неоптимального выбора покупатель может выбрать менее предпочитаемую торговую марку

марке, его мыслительная деятельность будет сосредоточена на этой марке, что затруднит извлечение из памяти информации о других марках. Этот эффект, называемый неполным категориальным извлечением (*part-category cuing*), был выражен слабее, когда покупатель имел действительно хорошую осведомленность о данной категории.

В серии экспериментов, проведенных в 1986 году, Альба и Чаттопадхай изучили проявление этого феномена при различных условиях. В первом эксперименте они сравнили результаты между двумя группами. Обеим группам была продемонстрирована марка шампуня. После этого респондентам в первой группе дали задание записать все торговые марки шампуня, которые они могли вспомнить. Респондентов во второй группе сначала попросили сосредоточиться на целевой торговой марке в течение одной минуты, после чего дали такое же задание. В среднем респонденты во второй группе смогли вспомнить в два раза меньше торговых марок шампуня, чем респонденты в первой группе. Во втором эксперименте исследователи заменили тестируемый товар с шампуня на кофе, чтобы увидеть, распространялись ли эти результаты на разные товарные категории. Результаты второго эксперимента соответствовали результатам первого. В третьем эксперименте был добавлен еще один отвлекающий фактор. На этот раз респонденты в одной группе должны были перечислить все известные им торговые марки без каких-либо помех. Респонденты во второй группе, как и в предыдущих экспериментах, должны были сначала сосредоточиться на целевой торговой марке. А респонденты в третьей группе, прежде чем вспоминать торговые марки, в течение минуты должны были читать слоган целевой торговой марки. Результаты показали, что респонденты в первой группе сумели вспомнить в среднем 18 торговых марок, во второй группе — 14 марок и в третьей группе — 13 марок. В четвертом эксперименте исследователи заменили печатную рекламу на телевизионную. Чтобы измерить возможные эффекты усталости, контрольной группе также был показан рекламный ролик, но несвязанного товара. Результаты и на этот раз были статистически значимыми. В пятом эксперименте исследователи подвергли свою гипотезу более серьезному тестированию. На этот раз после просмотра рекламного ролика респонденты были отпущены домой на 24 часа, после чего получили задание вспомнить как можно больше торговых марок. Таким образом исследователи хотели узнать, был ли ранее обнаруженный ими эффект взаимодействия достаточно сильным для того, чтобы помешать извлечению информации из памяти по прошествии некоторого времени. Результаты оказались значимыми и в этом случае. Респонденты, которым был показан рекламный ролик целевой торговой марки, сумели вспомнить всего 60% торговых марок по сравнению

с контрольной группой. Таким образом, этот эффект проявился даже с отсрочкой в 24 часа.

Этот тип эффекта называется эффектом интерференции. Данный термин используется для описания ситуации, когда одни мысли мешают другим мыслям проникнуть в сознание. Именно в результате того, что феномен интерференции и другие проблемы с извлечением информации, связанные с особенностями структуры нашей долговременной памяти (смотрите главу 2, в частности исследование Недунгади), определяют, какая информация осознается нами в данный момент, и возникает рассмотренная выше ситуация неоптимального выбора, когда осознаваемый набор не совпадает с предпочитаемым набором (см. рисунок D.1). Следовательно, если во время очередного похода в магазин вы хотите купить действительно то, что вам нравится, вы должны быть хорошо отдохнувшим, внимательным и не смотреть рекламу каких-либо торговых марок в течение последних 24 часов. Удачных покупок!

## Приложение E. Незапланированные покупки и методы их измерения

Обсуждение незапланированных покупок было решено мной включить не в основной текст, а в приложение, главным образом, по двум причинам. В противном случае мне бы пришлось вставить этот материал в одну из глав, посвященных ритейл-среде, поскольку я считаю, что атмосфера в магазине и незапланированные покупки связаны между собой наитеснейшим образом. В то же время я считаю тему незапланированных покупок весьма важной и, следовательно, заслуживающей отдельного заголовка. Причина, почему этой теме, несмотря на ее важность, не была отведена отдельная глава, состоит в том, что большая часть содержания этой главы повторялась бы в других главах этой книги. Как уже говорилось, такая структура книги была выбрана мной для того, чтобы сосредоточить фокус основного текста на ритейл-маркетинге. Таким образом, в этом приложении я представляю вашему вниманию некоторые фундаментальные работы, которые дали начало исследованиям в области незапланированных покупок, но не были упомянуты ни в одной из вышеприведенных глав.

С тех пор, как Коллат и Уиллетт впервые включили их в свое исследование, то есть со второй половины 1960-х годов, незапланированные покупки стали популярной переменной в исследованиях в области розничной торговли. До Коллата и Уиллетта принято было считать, что типичный покупатель является абсолютно рациональным и полностью контролирует свои покупки. Однако с конца 1950-х годов начали высказываться мысли о том, что покупатели могут быть

вовсе не так рациональны в своем поведении. Именно поэтому работа Коллата и Уиллетта часто рассматривается как новаторская.

На мой взгляд, есть две причины, почему незапланированные покупки являются столь важной переменной. Доля незапланированных покупок — это хороший показатель того:

- какая доля маркетингового бюджета должна быть выделена на ритейл-маркетинг по сравнению с внемагазинным маркетингом;
- насколько эффективно магазин сообщает о своем ассортименте покупателям.

Мне нравится эта переменная в основном по второй причине. Существуют и другие показатели, которые позволяют узнать примерно то же самое, такие как возврат валовой маржи с площади продаж (GMROS) или возврат валовой маржи на товарные запасы (GMROI), однако GMROS и GMROI являются скорее показателями продуктивности, тогда как показатель незапланированных покупок также включает коммуникативную и психологическую составляющие. Разумеется, эти три показателя часто коррелируют между собой.

Представленный мной далее обзор исследований, касающихся незапланированных покупок, будет не столь исчерпывающим, как обзоры в остальной части книги. Дело в том, что незапланированные покупки — это зависимая переменная. Они являются плодом различных маркетинговых усилий ритейлера. Доля незапланированных покупок находится под влиянием множества факторов, из которых специальные выкладки и ритейл-среда находятся под контролем ритейлера. Однако этим инструментам я посвятил большую часть этой книги. Таким образом, цель этого обзора — дать читателям понимание наиболее важных аспектов.

### **Определение незапланированных покупок**

Чтобы иметь возможность сравнить различные исследования, касающиеся незапланированных покупок, нужно быть уверенным в том, что они используют одинаковые определения и одинаковые методы измерений. Если подходить несколько упрощенно, то все покупки можно разделить на три категории: 1) полностью запланированные покупки; 2) частично запланированные покупки; 3) незапланированные покупки. Полностью запланированная покупка означает, что покупатель принял решение о том, какую торговую марку он купит и в каком количестве, прежде чем войти в магазин. Под частично запланированной покупкой понимается ситуация, когда покупатель заранее принял решение относительно категории, но не конкретной торговой марки. Все остальные виды покупок являются незапланированными. В некоторых исследованиях, в зависимости от целей, решение «купить

что-нибудь на ужин» также рассматривается как частично запланированная покупка.

Для измерения незапланированных покупок в основном используются два метода. Первый метод включает опросы покупателей на входе и выходе из магазина. На входе в магазин у покупателей спрашивают, что они планируют купить, и затем сравнивают эти ответы с фактическими покупками, информация о которых собирается на выходе. Второй метод — опрашивать покупателей на выходе из магазина на предмет того, какие из сделанных ими покупок были незапланированными. У обоих методов есть свои недостатки. При использовании опросов на входе и выходе существует риск завышения доли незапланированных покупок, поскольку при опросе на входе в магазин некоторые покупатели могут вспомнить не все запланированные ими покупки. С другой стороны, при использовании опросов только на выходе существует риск занижения доли незапланированных покупок, так как покупатели могут преувеличивать долю запланированных покупок в стремлении не показаться слишком импульсивными или забывчивыми.

Как правило, при использовании опросов на выходе результаты показывают, что примерно 2/3 всех покупок являются частично запланированными или незапланированными (*Д. Росситер и Л. Перси, 1997*). При использовании первого метода, когда ответы покупателей на входе сравниваются с фактическими покупками на выходе, эта цифра обычно оказывается еще выше, т. е. предположительно примерно 4/5 всех покупательских решений принимаются непосредственно в магазине (см. например, статью Кобба и Хойера (1986)). Национальные организации в области розничной торговли, например, POPAI, также часто проводят такого рода исследования. Следовательно, ритейлер может измерить долю незапланированных покупок в своем магазине и сравнить ее с приведенными цифрами. Если магазин превосходит эти показатели, ритейлера можно поздравить. Высокая доля незапланированных покупок является свидетельством того, что магазин умеет общаться со своими покупателями.

Обратите внимание, что это показатель идет на шаг дальше, чем коэффициент конверсии. Коэффициент конверсии отражает, какая часть посетителей магазина совершила какие-либо покупки. Этот показатель является более подходящим для специализированных магазинов, где многие люди заходят в магазин, просто чтобы посмотреть. В то же время показатель доли незапланированных покупок подходит для всех магазинов, но, пожалуй, в большей степени для продовольственных и других типов магазинов, где коэффициент конверсии близок к 100%.

## Распределение маркетингового бюджета

Учитывая вышеприведенные цифры, можно с уверенностью сказать, что, как минимум, половина всех решений о покупке принимается под влиянием магазина. Это значит, что, по крайней мере, половина маркетингового бюджета должна выделяться на ритейл-деятельность. Эти два вида маркетинга иногда называют подходом «тяни-толкай», где «толкай» относится к деятельности непосредственного в магазине. В исследовании Айлавади и соавторов (2009) сообщается, что 60% совокупного маркетингового бюджета американской отрасли фасованных потребительских товаров выделяется на продвижение товаров в розничной торговле. Таким образом, производители, судя по всему, согласны с этой аргументацией.

## Движущие силы незапланированных покупок

Совершенно иной подход к изучению незапланированных покупок предлагается исследователями Джеффом Байлеем и Клайвом Нанкарроу (1998). Они описывают восемь движущих сил, стоящих за разными видами незапланированных или импульсных покупок. Обратите внимание, что эти исследователи разделяют незапланированные и импульсные покупки, которые, по их мнению, различаются по стоящей за ними мотивации.

«Забывтые покупки» касаются необходимых покупок, которые тем не менее не были внесены ни в мысленный, ни в обычный список. «Отложенные решения» относятся к покупкам, которые делаются в магазине, предлагающем больше информации. В категорию «Магазин как подсказка» попадают покупки, которые не нуждаются в предварительном планировании, поскольку покупатель вспоминает о них автоматически, когда обходит магазин по привычному маршруту. К категории «Потребность в незапланированном» относятся ситуации, когда покупатель приходит в магазин в поисках разнообразия, например, при покупке одежды.

«Усиливающие импульсные покупки» относятся к ситуации, когда покупки делаются заблаговременно или с целью создания запасов. «Компенсирющие импульсные покупки» совершаются с целью поднять настроение, как компенсация за неудачу или как способ повысить самооценку. «Прорывные импульсные покупки» — это покупки, которые с самого начала могут восприниматься как крайне глупые, однако могут стать началом чего-то нового в жизни человека. Например, человек может принять импульсивное решение о покупке скутера Vespa и стать энтузиастом скутеров на всю оставшуюся жизнь. Наконец, «Слепые импульсные покупки» относятся к ситуации, когда покупатель настолько потрясен товаром, что испытывает острую необходимость приобрести его.

Таблица Е.1. Разные типы покупок

Незапланированные покупки	Импульсные покупки
Забытые покупки	Усиливающие импульсные покупки
Отложенные решения	Компенсирющие импульсные покупки
Магазин как подсказка	Прорывные импульсные покупки
Потребность в незапланированном	Слепые импульсные покупки

### Незапланированные покупки различаются между товарными категориями

Неудивительно, что, согласно результатам исследований, разные категории товаров в разной степени подвержены импульсным покупкам. Коллат и Уиллетт (1967, 1969) показали, что основные товары (хлеб, молоко, яйца) стимулируют меньше импульсных покупок по сравнению с неосновными товарами (витаминами, сладостями и десертами). В статье, опубликованной в *Progressive Grocer* (1968), сообщается, что новые товары чаще приобретаются на основе импульсных решений. Также существуют работы, описывающие характеристики типичных товаров импульсного спроса (Коллат и Уиллетт, 1967). Наконец, следует сказать и о том, что, как показали некоторые исследования, доля незапланированных покупок зависит от цели посещения магазина (например, Й. Нордфальт, 2005а) и персональных характеристик покупателей (А. Шарма, Б. Сивакумаран, Р. Маршал, 2010).

Во введении к приложениям я сказал о том, что взаимосвязь между темами, которые обсуждаются в данных приложениях, и ритейл-маркетингом, часто является косвенной и, следовательно, не такой очевидной. Именно так связаны между собой темы этого и следующего приложения — а именно «незапланированные покупки» и «любопытные покупатели». Недавнее исследование Шармы и соавторов (2010), основанное на анализе выборки покупателей торгового центра, показало, что 24% вариации доли незапланированных покупок объяснялось личностными чертами, такими как импульсивность, стремление к разнообразию и степень самоконтроля. Импульсивность в наибольшей степени отражалась на доле импульсных покупок; стремление к разнообразию также производило значимый эффект, а степень самоконтроля действовала как опосредующая переменная в отношении обеих этих личностных черт.

В следующем приложении мы подробнее поговорим о любопытных покупателях и такой особенности потребительского поведения, как стремление к разнообразию.

## Приложение F. Любопытные покупатели

Тема этого приложения тесно связана с обсуждением, представленным в главе 7, а также в Приложении E, и касается она так называемого исследовательского поведения потребителей или нацеленности на поиск разнообразия. Хотя обсуждение этой темы и было вынесено мной в приложение, это вовсе не свидетельствует о ее маловажности, что, впрочем, касается всех приложений в этой книге. Более того, эта тема вполне может стать одной из самых горячих тем за всю историю розничной торговли.

Несколько упрощенно можно сказать, что поведение покупателя располагается где-то на континууме между двумя крайними точками. С одной стороны находится ситуация, когда покупатель действует чисто по привычке, т. е. его поведение зависит только от внутренних факторов и реализуется на автопилоте. В этом случае покупатель будет вести себя, как робот или компьютер, при этом его поведение будет одинаковым независимо от ситуации. С другой стороны находится ситуация, когда покупатель действует только на основе внешней информации. В этом случае он полностью зависит от окружающей среды, т. е. похож на сорванный с дерева лист, который летит туда, куда подует ветер (*Д. Беттман и соавт., 1998; Д. Линч, 1982; Й. Нордфальт, 2005a*). В реальности поведение покупателей, разумеется, не соответствует ни одной из указанных крайностей, а находится где-то посередине. Во всех процессах, связанных с принятием решений, покупатели всегда опираются как на внутреннюю, так и на внешнюю информацию. Если ритейлер хочет наладить эффективную коммуникацию с покупателем, ему нужно попытаться подтолкнуть покупателя чуть меньше опираться на привычные когнитивные процессы и чуть больше — на внешнюю информацию. Привычные процессы удобны тем, что они требуют мало когнитивных усилий. В то же время использование внешней информации требует от покупателя гораздо более интенсивной мыслительной деятельности, если только это не предполагает очень простых, рефлекторных реакций. Даже очень небольшое переключение с внутреннего на внешний источник информации может стать достаточным толчком для совершения незапланированных покупок (см. Приложение E).

Существует довольно много опубликованных исследований, посвященных восприимчивости потребителей к внешней информации. Как уже говорилось, этот феномен называется исследовательским потребительским поведением. Предполагается, что это поведение частично объясняется внутренней потребностью к стимуляции; причем у этой потребности есть определенный порог. Следовательно, существует



Рисунок F.1. После серии повторений песня с самым низким рейтингом получила более высокие оценки, чем наскучившая песня с самым высоким рейтингом

оптимальный уровень стимуляции, который максимизирует исследовательское поведение покупателей.

В других частях этой книги мы говорили о том, что, например, изменение месторасположения товара в торговом зале может привлечь к нему внимание покупателей. В этом случае повышенное внимание является следствием давления извне. В этом обсуждении мы сосредоточимся скорее на том, как ритейлер может активизировать внутреннее стремление покупателей к получению новой информации. Я хочу, чтобы вы понимали разницу. Увеличение внешнего давления эквивалентно повышению фактического уровня стимуляции. Если уровень внешнего информационного давления в магазине превышает оптимальный уровень стимуляции покупателя, покупатель может отключить восприятие внешних стимулов. Следовательно, важно, чтобы фактический уровень стимуляции в ритейл-среде соответствовал оптимальному уровню стимуляции покупателей.

Таким образом, мой основной тезис гласит:

Магазин может влиять на воспринимаемый (фактический) и оптимальный уровень стимуляции. В идеале эти два уровня должны совпадать. В этом случае покупатель будет воспринимать магазин как наиболее вдохновляющий, и ритейлеру будет проще наладить с ним эффективную коммуникацию.

Разумеется, у ритейлера не всегда есть возможность значительно повлиять на оптимальный уровень стимуляции покупателей. Например, как было сказано в главе 7, от цели посещения магазина может

зависеть, находится ли эта характеристика под контролем ритейлера или нет. Далее я рассмотрю некоторые механизмы, посредством которых ритейлер может попытаться повысить оптимальный уровень стимуляции среди своих покупателей. Ключ в том, чтобы повысить ощущение удовольствия, испытываемое покупателями при посещении магазина.

### **Что стоит за покупательским любопытством**

Согласно Стинкампу и Баумгартнеру (1992), любопытных покупателей можно разделить на три группы. Первая группа состоит из двух подгрупп, обе из которых движимы внутренним любопытством. Одна подгруппа — это так называемые знатоки рынка, которые любят собирать информацию о товарах. Вторая подгруппа включает отчасти похожий тип покупателей, а именно ранних последователей. Ранние последователи испытывают пристрастие ко всем новинкам. Представителей обеих этих подгрупп объединяет то, что им быстро надоедает повторяющаяся реклама и другая информация о товарах, и они всегда находятся в поиске новой информации. Вторая группа представлена так называемыми любителями риска. Любители риска предпочитают ситуации с неопределенными последствиями, азартные игры и т. д. Третья группа включает искателей разнообразия. Искатели разнообразия получают удовольствие не от покупки привычных любимых торговых марок, а от того, что разнообразят свое потребление. Все эти три группы объединяет то, что их поведение может быть объяснено одним психологическим феноменом: высоким оптимальным уровнем стимуляции. А поскольку указанные виды поведения как нельзя более выгодны для ритейлеров, задача состоит в том, чтобы попытаться увеличить ту часть оптимального уровня стимуляции покупателей, которая зависит от ситуации.

В своем исследовании Ратнер, Кан и Канеман (1999) попытались понять, что скрывается за покупательским любопытством, на примере того, как люди оценивают музыку. Сначала они дали респондентам прослушать и оценить 12 различных песен. Затем, в первом эксперименте, они дали респондентам прослушать 45-секундные отрывки песен, которые те только что оценили. Первая группа прослушала наиболее понравившуюся песню 15 раз подряд. Вторая группа прослушала наиболее понравившуюся песню 11 раз, а также четыре раза песню, получившую самые низкие оценки. Переменной, которую использовали исследователи, была оценка музыки в режиме реального времени. Во время прослушивания музыки респонденты отмечали свои оценки на экране компьютера.

Для второй группы песня с самым низким рейтингом воспроизводилась 4, 7, 9 и 11-м по счету треком. Респонденты четко обозначали свое недовольство, когда слышали не понравившуюся им песню. Однако

наиболее интересным результатом было то, что скука, связанная с многократным прослушиванием одной и той же песни, обладала еще более сильным негативным эффектом. На четвертый раз песня с самым низким рейтингом (воспроизведенная 11-м по счету треком для второй группы) была оценена даже выше, чем песня с самым высоким рейтингом, воспроизведенная в 11-й раз. Смотрите график на рисунке F.1.

Возможно, приведенные выше результаты не кажутся очень странными, однако исследователи продолжили свои эксперименты. В одном эксперименте они сравнили оценки участников при прослушивании менее разнообразного плейлиста, состоящего из понравившихся песен, и более разнообразного плейлиста, включающего менее понравившиеся песни. Результаты этого эксперимента показали, что менее понравившиеся песни получили более низкие оценки участников в режиме реального времени, но в ретроспективе оценки более разнообразного плейлиста, состоящего из менее понравившихся песен, были выше, чем оценки менее разнообразного плейлиста, состоящего из понравившихся песен. В другом эксперименте участников попросили оценить песни и затем создать из них собственные плейлисты. Оказалось, что участники включили в них не только понравившиеся песни, но и песни с низким рейтингом. Исходя из этого открытия, исследователи назвали свою статью «Люди выбирают менее предпочтительный опыт ради разнообразия».

Таблица F.1. Когда участников эксперимента попросили создать собственные плейлисты для прослушивания, они включили в них не только песни с высоким рейтингом, но и песни, получившие самые низкие оценки (песни 4–6). Судя по всему, разнообразие играло более важную роль, чем музыкальные предпочтения. Цифры показывают, сколько раз в среднем песня была включена в плейлисты

	Менее разнообразный плейлист	Более разнообразный плейлист
Песня 1	4,99	3,53
Песня 2	2,92	2,58
Песня 3	2,09	1,60
Песня 4		0,87
Песня 5		0,75
Песня 6		0,67

Одно из различий между темой этого приложения, покупательским любопытством, и темой предыдущего приложения, незапланированными покупками, состоит в следующем. Теории и исследования, касающиеся незапланированных покупок, часто сосредоточены на том, как можно побудить людей увеличить долю незапланированных покупательских решений. С другой стороны, покупательское любопытство

или стремление к разнообразию, рассматриваются в большей степени как внутренние движущие факторы.

### Как повлиять на уровень покупательского любопытства

Теперь, когда мы определились с ключевыми понятиями, такими как оптимальный уровень активации и стремление к разнообразию, мы можем приступить к обсуждению, собственно говоря, главной темы этого приложения, а именно: мы можем перейти от понимания феномена к тому, как использовать его в целях ритейл-маркетинга. В 1995 году Сатъя Менон и Барбара Кан провели эксперимент, в котором показали, как можно повлиять не только на воспринимаемый уровень стимуляции покупателей, но и на их оптимальный уровень стимуляции.

Для манипуляции первым фактором (воспринимаемым уровнем стимуляции) исследователи выбрали взаимодополняющие товары, такие как газированные напитки и закуски. Для манипуляции вторым фактором (оптимальным уровнем стимуляции) были использованы разные контексты, вызывающие различные эмоции.

Участников разделили случайным образом на три экспериментальные группы. Эксперимент продолжался четыре дня подряд. Пока участники заполняли анкеты, им подавали напитки, после чего предлагали на выбор четыре вида закусок. В разных группах участникам предлагались разные наборы напитков. В группе с низким уровнем стимуляции во всех четырех случаях подавалась кола. В группе со средним уровнем стимуляции участникам поочередно предлагался набор напитков со вкусом лимона/лайма или кола. В группе с высоким уровнем стимуляции участникам в разные дни предлагались разные наборы напитков, в том числе разные фруктовые соки и кола. Исследователи измеряли, как разнообразие напитков влияло на разнообразие выбора закусок.

Исследователи использовали три показателя, чтобы проанализировать паттерны стремления к разнообразию среди участников. Первый показатель был самым простым, а именно сколько разных видов закусок попробовали респонденты. Второй показатель также включал, в какой последовательности выбирались разные закуски. Предполагалось, что участник, выбиравший закуски в последовательности АВ АВ (каждый раз переключаясь между торговыми марками А и В), проявлял большее стремление к разнообразию, чем участник, выбиравший закуски в последовательности АА ВВ (т. е. сменивший торговую марку только на третий раз). Третий показатель включал информацию о том, как воспринимались различные альтернативы, т. е. схема выбора АА33 рассматривалась как отражающая большее стремление к разнообразию, чем схема выбора ААВВ. Результаты показали, что, когда напитки были более разнообразными, участники в большей степени были склонны выбирать один и тот же вид закусок. Таким образом, следуя

этой логике, если ритейлер хочет сделать выбор покупателями определенной марки картофельных чипсов или мяса более устойчивым, он просто должен расположить рядом разнообразный ассортимент дополняющих товаров, например соусов.

Эксперимент показал, что магазин может увеличить фактический уровень стимуляции до оптимального уровня стимуляции покупателей и, таким образом, удовлетворить потребность покупателей в разнообразии. Или же наоборот, ритейлер может обеспечить недостаточный уровень стимуляции, всегда демонстрируя одни и те же пары взаимодополняющих товаров. Тем самым ритейлер может достичь ситуации, когда покупатели начнут исследовать новые части ассортимента, чтобы реализовать свой оптимальный уровень стимуляции. Однако вторая стратегия может быть рискованной. Все зависит от степени вовлеченности покупателя. Если покупатель недостаточно вовлечен, он может не захотеть прилагать дополнительные усилия, необходимые для того, чтобы изучить неизвестные ему части ассортимента. Пожалуй, наиболее вероятным результатом такой рискованной стратегии будет то, что, если магазин всегда выглядит одинаково, произойдет уменьшение доли незапланированных покупок. Чтобы не оказаться в ситуации, когда фактический и оптимальный уровень стимуляции не соответствуют друг другу, ритейлер должен знать, как можно повлиять не только на фактический, но и на оптимальный уровень стимуляции покупателей. Этот вопрос был изучен во второй части исследования Менон и Кан.

Чтобы проверить, можно ли в принципе повлиять на оптимальный уровень стимуляции покупателей, Менон и Кан манипулировали тремя различными покупательскими ситуациями. В ситуации с низким уровнем стимуляции участников просили представить четыре визита в близлежащий продовольственный магазин, где ритейл-среда оставалась неизменной во время всех четырех визитов. В стимулирующей ситуации ритейл-среда менялась. Участников просили представить два «обычных» похода в магазин (как и в сценарии с низким уровнем стимуляции), а также два посещения мегараспродаж по случаю начала весны. Праздничные распродажи включали множество промоакций и специальных предложений. Третья ситуация была похожа на вторую, но на этот раз исследователи также постарались повысить настроение участников. Таким образом, третья ситуация включала не только повышенный уровень стимуляции, но и компонент положительного эмоционального настроения.

Результаты приведены в *таблице F.2*. Во второй ситуации (с повышенным уровнем стимуляции) покупательское любопытство было самым низким. В этом случае покупатели были явно подвержены чрезмерной стимуляции (фактический уровень стимуляции превышал оптимальный). В двух других ситуациях фактический и оптимальный

уровни стимуляции, кажется, соответствовали друг другу. Преимущество третьей покупательской ситуации (стимуляция плюс позитивное настроение) перед первой ситуацией (отсутствие стимуляции) состояло в том, что в третьей ситуации покупатель проявлял большую предрасположенность к коммуникации с магазином. Следовательно, в состоянии с низким уровнем стимуляции участники проявляли любопытство, но оно исходило от них самих и не контролировалось ритейлером. Соответствие между фактическим и оптимальным уровнями стимуляции достигалось за счет низкого уровня обоих. В третьей ситуации фактический и оптимальный уровни стимуляции также соответствовали друг другу, но за счет того, что были одинаково высокими. Благодаря этому ритейлер получил возможность более эффективно общаться с покупателями и провоцировать их любопытство.

Таблица F.2. Негативное влияние чрезмерной стимуляции. Этот эффект может быть устранен, если создать у покупателей положительный эмоциональный настрой

	Низкий уровень стимуляции	Высокий уровень стимуляции	Высокий уровень стимуляции плюс позитивное настроение
Измерение 1	3,18*	1,83	3,05*
Измерение 2	1,82*	0,96	1,86*
Измерение 3	0,47	0,22	0,55*

## Обсуждение

Следует отметить, что многие исследования, рассмотренные в этой книге, обнаружили негативные эффекты повышенной стимуляции. Это особенно верно для тех случаев, когда посещение магазина носит задачноориентированный характер. Я думаю, именно по этой причине некоторые крупные продовольственные ритейлеры предпочитают работать с так называемыми чистыми магазинами. Чистые магазины — это магазины с минимальным количеством информационных указателей, демонстраций и других стимулирующих элементов. В главах с восьмой по десятую приводилась аргументация как за, так и против такого подхода. Однако я хотел бы еще раз подчеркнуть, что, если вы, как ритейлер, хотите провести собственное тестирование и измерить оптимальный уровень стимуляции среди своих покупателей, вы должны убедиться в том, что измеряете именно поведение, а не отношение. Покупатели часто выражают более негативное отношение к магазинам с высоким фактическим уровнем стимуляции, однако именно эти магазины зачастую имеют самые высокие объемы продаж.

## Приложение G. Маркетинг отношений в розничной торговле

Концепция маркетинга отношений несколько поднадоела в результате частого использования, поэтому в последнее время ее последователи предпочитают употреблять другой термин — управление отношениями с потребителями. Следует отметить, что связь между маркетингом отношений и идеями, изложенными в главах 7–10 этой книги, гораздо теснее, чем может показаться на первый взгляд. Маркетинг отношений часто обсуждается в контексте маркетинга услуг и персональных продаж, а его ключевой составляющей является персонал. Считается, что ритейлер, при помощи своего персонала, должен стараться создать в своем магазине такую атмосферу, которая будет соответствовать ожиданиям покупателей или даже превосходить их. Это позволит обеспечить то, что покупатели будут возвращаться в магазин снова и снова.

Есть две причины, почему я решил посвятить отдельное приложение маркетингу отношений. Во-первых, ритейл-среда зависит не только от планировки магазина, выкладки ассортимента и других не связанных с персоналом способов генерирования продаж. Безусловно, важнейшим элементом ритейл-среды является персонал. Опыт покупателей в магазине создается как механическими методами продаж, так и межличностными взаимодействиями с персоналом. Я не включил обсуждение этой темы в основную часть книги вовсе не потому, что считаю ее неважной. Как раз наоборот, я считаю ее чрезвычайно важной. Как показали некоторые исследования, впечатление, произведенное персоналом, является решающим фактором при оценке магазина покупателями. Я не посвятил персоналу отдельной главы только лишь потому, что на эту тему уже имеется огромное количество полезных и хорошо написанных книг. Что же касается механических методов продаж, то тут наблюдается явный недостаток литературы.

Вторая причина, почему я решил затронуть эту тему, заключается в том, что некоторые аспекты литературы о маркетинге отношений делают ее менее релевантной для розничной торговли. Существуют очень важные взаимосвязи между привычными моделями поведения, часто совершаемыми покупками и маркетингом отношений, которые особенно актуальны в контексте ритейла (*Р. Ист и соавт., 1994*). Недостаток соответствующей литературы с акцентом на розничной торговле делает данное обсуждение здесь особенно уместным. В конце концов, это книга о маркетинге с точки зрения ритейлера.

## Две разновидности маркетинга отношений

Маркетинг отношений включает два варианта. Первая его разновидность направлена на создание барьеров для переключения при помощи клубных карт и бонусных систем. Другим направлением является создание положительного покупательского опыта и, соответственно, формирование лояльной покупательской базы. Первый вариант иногда называют американской школой, второй — скандинавской школой (*К. Форнелл, 1992*). Дело в том, что первый вариант маркетинга отношений опирается на психологическую традицию, характерную в первую очередь для американской и британской маркетинговой литературы. Второму варианту получило название скандинавского, поскольку многие фундаментальные идеи были позаимствованы из скандинавской литературы.

Скандинавский вариант часто обсуждается в литературе о качестве сервиса, персональных продажах и теории сетевых продаж. При обсуждении маркетинга отношений в связи с ритейл-средой часто употребляется термин «сервисный ландшафт» (*М. Битнер, 1990, 1992*), который охватывает все виды взаимодействий между покупателями и продавцами.

В то же время первому варианту маркетинга отношений, сосредоточенному на создании барьеров для переключения, в маркетинговой литературе уделяется не так много внимания, хотя он, безусловно, актуален для розничной торговли, и особенно для той ее части, которая специализируется на товарах повседневного спроса. Хотя и несколько упрощенно, можно сказать, что эта разновидность маркетинга отношений сосредоточена на влиянии на поведение покупателей, тогда как скандинавский вариант больше сфокусирован на влиянии на уровень удовлетворенности и, следовательно, на отношение покупателей. Чем в большей степени поведение покупателей является следствием привычки и чем в меньшей степени — результатом подлинного интереса и вовлеченности, тем важнее иметь возможность контролировать поведенческие факторы. И наоборот, в тех случаях, когда покупатели демонстрируют высокую вовлеченность и уделяют много времени принятию решений, важно сосредоточиться на формировании правильного отношения.

## История маркетинга отношений

Маркетинг отношений в своем современном виде появился в начале 1990-х годов. Как правило, его появление объясняют следующими факторами: 1) насыщение рынков; 2) развитие технологий; 3) рост нелояльности потребителей; 4) результаты академических исследований, показывающие преимущества использования маркетинга отношений.

Технологический прогресс привел к созданию нескольких инструментов, способствовавших развитию маркетинга отношений. Примерами таких инструментов являются (пластиковые) клубные карты,

компьютерные кассы со сканерами и мощные серверы, позволяющие хранить и обрабатывать огромные массивы данных о покупателях.

Растущая нелояльность покупателей часто объясняется влиянием методов продвижения, которые начали активно использоваться в розничной торговле с начала 1980-х годов (Б. Вольф, 1996). Среди исследовательских отчетов, превозносящих эффективность маркетинга отношений, можно назвать статью Рейчхелда и Сассера (1990), в которой говорилось о том, что компании могут увеличить свою прибыль на несколько сотен процентов благодаря увеличению продолжительности своих отношений с клиентами. Также в поддержку этой концепции говорили результаты многих исследований в области рекламы (например, то, что постоянные клиенты уделяют рекламе больше внимания, чем не-клиенты) и сетевого маркетинга (в частности, тот факт, что социальные отношения влияют на выбор поставщика в той же мере, что и сам продукт).

### **Два подхода (плюс еще один)**

В своей статье, опубликованной в 1992 году, шведский исследователь Клас Форнелл высказал мнение, что в разных случаях следует применять разные стратегии. Форнелл утверждал, что маркетинг отношений является оптимальной стратегией на насыщенном рынке. Цель этой стратегии — минимизировать текучесть клиентской базы. Кроме того, он разделил маркетинг отношений на две составляющие, о которых мы говорили выше (создание барьеров для переключения и повышение удовлетворенности потребителей). В качестве примеров компаний, опирающихся прежде всего на первый вариант маркетинга, можно назвать банки, страховые компании, автозаправочные станции и т. д. В этих типах компаний использование карт лояльности, авансовых депозитов и специальных решений для различных услуг помогает удерживать покупателей от ухода к конкурентам.

### **Создание барьеров для переключения**

Чтобы достичь таких эффектов удержания, американскими маркетологами был разработан ряд решений с использованием карт. Наиболее распространенными методами являются бонусные системы, авансовые депозиты, скидки за лояльность, прямая и персонализированная реклама, а также другие методы укрепления (формирования) отношений, инспирированные бихевиористской психологией. Например, большой популярностью пользуются так называемые кампании X-Y-Z. Схема этих кампаний состоит в том, что, если потребитель реализует определенное поведение (совершает покупки на сумму \$200) в течение определенного периода времени (за октябрь), он получает определенное

вознаграждение (бесплатную индейку). Поскольку ритейлер знает, сколько средний покупатель тратит в его магазине в октябре, поведенческая цель устанавливается таким образом, чтобы подтолкнуть покупателей потратить больше, чем обычно. Как правило, такая цель устанавливается на 20–25% выше обычного уровня расходов. Другой распространенный тип таких программ предполагает начисление бонусных баллов за все покупки. В основе этой идеи лежит маркетинговая теория Скиннера, а также бихевиористский принцип положительного подкрепления. Исследования показали, что этот тип маркетинга отношений хорошо работает в розничной торговле.

### **Повышение удовлетворенности потребителей**

Другой тип маркетинга отношений, который обсуждается Форнеллом, опирается на увеличение удовлетворенности потребителей, что в свою очередь рассматривается как инструмент формирования лояльной потребительской базы. В данном случае идея состоит в том, чтобы работать с так называемыми мотиваторами и превосходить ожидания клиентов, чтобы стать для них предпочитаемой альтернативой. Ключевым элементом этой стратегии часто выступают сотрудники, взаимодействующие с клиентами. Одним из ярких сторонников этого подхода является известный ритейлер Фергал Куинн с его книгой «Коронная покупка» и сетью супермаркетов Superquinn в Ирландии. Куинн говорит, что его подход основан на принципе бумеранга, согласно которому основная задача персонала — сделать так, чтобы покупатель захотел вернуться. Он считает это даже более важным, чем взять с покупателя плату за купленные товары.

### **Ритейл-среда**

Я хотел бы добавить третий подход к двум вышеописанным разновидностям маркетинга отношений. Этот подход сосредоточен на ритейл-среде с точки зрения того, насколько эта среда способствует установлению эффективных отношений с покупателями.

Дело в том, что покупательский опыт, ведущий к высокому уровню удовлетворенности, необязательно требует социальных взаимодействий. Многие посещения магазина предполагают минимальное взаимодействие покупателей с персоналом. Тем не менее я считаю, что между этими покупателями и магазином существуют определенные отношения. Обсуждению методов формирования такого типа отношений в существующей литературе уделяется крайне мало внимания. Я надеюсь, что эта книга в целом, и особенно главы 7–10, в некоторой степени заполнят имеющийся пробел.

## Библиография

- Adaval, Rashmi and Kent B. Monroe (1995), «The Moderating Effects of Learning Goals and the Acquisition of Product Information on the Limits of Price Acceptability», *Advances in Consumer Research*, 22, 225–229.
- Adaval, Rashmi and Kent B. Monroe (2002), «Automatic Construction and Use of Contextual Information for Product and Price Evaluations», *Journal of Consumer Research*, 28, March, 572–588.
- Ailawadi, Kusum L., J. P. Beauchamp, Naveen Donthu, Dinesh K. Gauri, and Venkatesh Shankar (2009), «Communication and Promotion Decisions in Retailing, A Review and Directions for Future Research», *Journal of Retailing*, 85, 1, 42–55.
- Ailawadi, Kusum L., Bari A. Harlam, Jacques Cesar, and David Trounce (2006), «Promotion Profitability for a Retailer: The Role of Promotion, Brand, Category, and Store Characteristics», *Journal of Marketing Research*, 43, 518–535.
- Ailawadi, Kusum L., Donald R. Lehmann, and Scott A. Neslin (2001), «Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy», *Journal of Marketing*, 65, January, 44–61.
- Ajzen, Ick and Martin Fishbein (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall.
- Alba, Joseph W., Susan M. Broniarczyk, Terence A. Shimp, and Joel E. Urbany (1994), «The Influence of Prior Beliefs, Frequency Cues, and Magnitude Cues on Consumers' Perceptions of Comparative Price Data», *Journal of Consumer Research*, 21, September, 219–235.
- Alba, Joseph W. and Amitava Chattopadhyay (1985), «Effects of Context and Part-Category Cues on Recall of Competing Brands», *Journal of Marketing Research*, 22, August, 340–349.
- Alba, Joseph W. and Amitava Chattopadhyay (1986), «Salience Effects in Brand Recall», *Journal of Marketing Research*, 23, November, 363–369.
- Allenby, Greg M. and James L. Ginter (1995), «The effects of in-store displays and feature advertising on consideration sets», *International Journal of Research in Marketing*, 12, 67–80.
- Allenby, Greg M. and Peter J. Lenk (1995), «Reassessing Brand Loyalty, Price Sensitivity, and Merchandising Effects on Consumer Brand Choice», *Journal of Business and Economic Statistics*, 13, 3, 281–289.
- Alpert, Judy I. and Mark I. Alpert (1990), «Music influences on mood and purchase intentions», *Psychology & Marketing*, 7, 2, summer, 109–133.
- Anderson, Evan E. and Henry N. Amato (1973), «A mathematical model for simultaneously determining the optimal brand-collection and display area allocation», *Operations Research*, 13–21.

- Andrus, David (1986), «Office atmospherics and dental service satisfaction», *Journal of Professional Services Marketing*, 1, summer, 77–85.
- Areni, Charles S., Dale F. Duhan and Pamela Kiecker (1999), «Point-of-purchase displays, product organization and brand purchase likelihoods», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 4, 428–441.
- Areni, Charles S. and David Kim (1994), «The influence of in-store lightning on consumers' examination of merchandise in a wine store», *International Journal of Research in Marketing*, 11, 2, 117–128.
- Areni, Charles S. and David Kim (1993), «The influence of background music on shopping behavior: Classical versus top-forty music in a wine store», *Advances in Consumer Research*, 20, 336–340.
- Argo, Jennifer J., Darren W. Dahl, and Rajesh W. Manchanda (2005), «The Influence of a Mere Social Presence in a Retail Context», *Journal of Consumer Research*, 32, 207–212.
- Argo, Jennifer J., and Kelley J. Main (2008), «Stigma by Association in Coupon Redemption: Looking Cheap because of Others», *Journal of Consumer Research*, 35, December, 559–572.
- Arnold, Mark, J. and Kristy E. Reynolds (2009), «Affect and Retail Shopping Behavior: Understanding the Role of Mood Regulation and Regulatory Focus», *Journal of Retailing*, 85, 3, 308–320.
- Arnold, Steven, Tae Oum and Douglas Tigert (1983), «Determinant attributes in retail patronage: Seasonal, temporal, regional and international comparisons», *Journal of Marketing Research*, 20, May, 149–157.
- d'Astous, Alain (2000), «Irritating aspects of the shopping environment», *Journal of Business Research*, 49, 149–156.
- Babin, Barry J. and Jill S. Attaway (2000), «Atmospheric affect as a tool for creating value gaining share of customer», *Journal of Business Research*, 49, 91–99.
- Babin, Barry J., David M. Hardesty and Tracy A. Suter (2003), «Color and shopping intentions: The intervening effect of price fairness and perceived affect», *Journal of Business Research*, 56, 541–551.
- Baddeley, Alan D. (1993), *Your memory: A user's guide*, London: Multimedia Books Ltd.
- Bailey, Nicole and Charles Areni (2006), «When a few minutes sound like a lifetime: Does atmospheric music expand or contract perceived time?», *Journal of Retailing*, 82, 3, 189–202.
- Baker, Julie, Michael Levy and Dhruv Grewal (1992), «An experimental approach to making retail store environmental decisions», *Journal of Retailing*, 68, A, 445–460.
- Baker, Julie, A. Parasuraman, Dhruv Grewal and Glenn B. Voss (2002), «The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions», *Journal of Marketing*, 66, 2, 120–141.
- Bandyopadhyay, Subir (2009), «A dynamic model of cross-category competition, theory, test and applications», *Journal of Retailing*, 85, 4, 468–479.

- Bargh, John A. (1989), «Conditional automaticity: Varieties of automatic influence in social perception and cognition», *Unintended thought*, Uleman, J. S., and J. A. Bargh (ed.), New York: The Guilford Press, 3–51.
- Bargh, John A., P. M. Gollwitzer, A. Lee-Chai, K. Barndollar and R. Trötschel (2001), «The automated will: Nonconscious activation and pursuit of behavioral goals» *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, December, 1014–1027.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny (1986), «The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations», *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, 1173–1182.
- Barone, Michael J., and Tirthankar Roy (2010), «Does Exclusivity Always Pay Off? Exclusive Price Promotions and Consumer Response», *Journal of Marketing*, 74, March, 121–132.
- Barth, K. (1993), *Betriebswirtschaftslehre des Handels*.  
Wiesbaden: Gabler. Basuroy, Suman, Murali K. Mantrala, and Rockney G. Walters (2001), «The impact of category management on retailer prices and performance: Theory and evidence», *Journal of Marketing*, 65, October 16–32.
- Bawa, Kapil, Jane T. Landwehr, and Aradhna Krishna (1989), «Consumer response to retailers' marketing environments: An analysis of coffee purchase data», *Journal of Retailing*, 65, 4, 471–495.
- Bayley, Geoff and Clive Nancarrow (1998), «Impulse purchasing: A qualitative explanation of the phenomenon», *International Journal of Qualitative Market Research*, 1, 2, 99–114.
- Bellizzi, Joseph A., Ayn E. Crowley, and Ronald W. Hasty (1983), «The effects of color in store design», *Journal of Retailing*, 59, 21–45.
- Bellizzi, Joseph A. and Robert E. Hite (1992), «Environmental color, consumer feelings, and purchase likelihood», *Psychology & Marketing*, 9 (5, September/October), 347–363.
- Bemmaor, Albert C. and Dominique Mouchoux (1991), «Measuring the short-term effect of in-store promotion and retail advertising on brand sales: A factorial experiment», *Journal of Marketing Research*, 28, May, 202–214.
- Berne, Carmen, Jose M. Mugica, Marta Pedraja, and Pilar Rivera (2001), «Factors involved in price information-seeking behavior», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 71–84.
- Bettman, J. R., M. F. Luce, and J. W. Payne (1998), «Constructive consumer choice processes», *Journal of Consumer Research*, 25, December, 187–217.
- Beverland, Michael, Elison Ai Ching Lim, Michael Morrison, and Mile Terzovski (2006), «In-store music and consumer-brand relationships: Relational transformation following experiences of (mis)fit», *Journal of Business Research*, 59, 982–989.
- Bezawada, Ram, S. Balachander, P. K. Kannan, and Venkatesh Shankar (2009), «Cross Category Effects of Aisle and Display Placements: A Spatial Modeling Approach and Insights», *Journal of Marketing*, 73, May, 99–117.

- Binkley, James K., and John Bejnarowicz (2003), «Consumer price awareness in food shopping: The case of quantity surcharges», *Journal of Retailing*, 79, 27–35.
- Biswas, Abhijit, och Edward A. Blair (1991), «Contextual effects of reference prices in retail advertisements», *Journal of Marketing*, 55, July, 1–12.
- Bitner, Mary Jo (1990), «Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses», *Journal of Marketing*, 54, april, 69–82.
- Bitner, Mary Jo (1992), «Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees», *Journal of Marketing*, 56, April, 57–71.
- Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms, and Mary Stanfield Tet-rault (1990), «The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents», *Journal of Marketing*, 54, January, 71–84.
- Boatwright, Peter, and Joseph C. Nunes (2001), «Reducing assortment: An attribute-based approach», *Journal of Marketing*, 65, 3, 50–63.
- Bone, Paula Fitzgerald, and Pam Scholder Ellen (1999), «Scents in the marketplace: Explaining a fraction of olfaction», *Journal of Retailing*, 75, 2, 243–262.
- Bonnin, Gael (2006), «Physical environment and service experience: An appropriation-based model», *Journal of Services Research*, 6, July, 45–65.
- Bookbinder, James H., and Feyrouz H. Zarour (2001), «Direct Product Profitability and retail shelf-space allocation models», *Journal of Business Logistics*, 22, 2, 183–208.
- Borin, N., and P. Farris (1995), «A sensitivity analysis of retailer shelf management models», *Journal of Retailing*, 71, 2, 153–171.
- Bost, E. (1987), *Ladenatmosphäre und Konsumentenverhalten*, Heidelberg: Physica.
- Bradlow, Eric, and Vithala Rao (2000), «A hierarchical Bayesmodel for assortment choice», *Journal of Marketing Research*, 37, May, 259–268.
- Bredden, Joseph P., and Stephen J. Hoch (2009), «The presence of variety reduces perceived quantity», *Journal of Consumer Research*, 36, October, 406–417.
- Brengman, Malaika, and Maggie Geuens (2004), «The four-dimensional impact of color on shoppers' emotions», *Advances in Consumer Research*, 31, 122–128.
- Briesch, Richard A., Pradeep K. Chintagunta, and Edward J. Fox (2009), «How does assortment affect grocery store choice?», *Journal of Marketing Research*, 46, April, 176–189.
- Broadbent, D. E. (1958), *Perception and communication*, New York: Pergamon Press.
- Bromiarczyk, Susan M. (2004), «A deeper look at assortment», *Advances in Consumer Research*, 31, 392–394.
- Bromiarczyk, Susan M., Wayne D. Hoyer, and Leigh McAlister (1998), «Consumers' perceptions of the assortment offered in a grocery category: The impact of item reduction», *Journal of Marketing Research*, 35, May, 166–175.
- Bronnenberg, Bart J., and Luc Wathieu (1996), «Asymmetric promotion effects and brand positioning», *Marketing Science*, 15, 4, 379–394.

- Brown, James R. and Rajiv P. Dant (2009), «Scientific Method and Retailing Research: A Retrospective», *Journal of Retailing*, 54, 1, 1–13.
- Bruner, Gordon C. II (1990), «Music, mood, and marketing», *Journal of Marketing*, 54, October, 94–104.
- Buchanan, Lauranne, Carolyn J. Simmons, and Barbara A. Bickart (1999), «Brand equity dilution: Retailer display and context brand effects», *Journal of Marketing Research*, 36, August, 345–355.
- Bultez, Alain, and Philippe Naert (1988), «S.H.A.R.P.: shelf allocation for retailers' profit», *Marketing Science*, 7, 3, 211–231.
- Bultez, Alain, Philippe Naert, Els Gijsbrechts, and Piet Vanden Abeele (1989), «Asymmetric cannibalism in retail assortments», *Journal of Retailing*, 65, 2, 153–192.
- Burke, Raymond R. (2009), «Behavioral effects of digital signage», *Journal of Advertising Research*, June, 180–185.
- Buttle, Francis (1984), «Merchandising», *European Journal of Marketing*, 18, 6/7, 104–123.
- Backstrom, Kristina, and Ulf Johansson (2006), «Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 23, 417–130.
- Caldwell, Clare, and Sally A. Hibbert (2002), «Musical preference», *Psychology & Marketing*, 19, 11, 895–913.
- Cameron, Michaelle Ann, Julie Baker, Mark Peterson och Karin Braunsberger (2003), «The effects of music, wait-length evaluation, and mood on a low-cost wait experience», *Journal of Business Research*, 56, 421–430.
- Campo, C., E. Gijsbrechts, T. Gossens och A. Verhetsel (2000), «The impact of location factors on the attractiveness and optimal space shares of product categories», *International Journal of Research in Marketing*, 17, 255–279.
- Campo, Katia, Els Gijsbrechts och Patricia Nisol (2004), «Dynamics in consumer response to product unavailability: Do stock-out reactions signal response to permanent assortment reductions?», *Journal of Business Research*, 57, 8, 834–843.
- Carpenter, Jason and Marguerite Moore (2008), «US consumers' perceptions of non-price retail promotions», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36, 2, 111–123.
- Category management: Best practicis report* (1993), public-erad av FMI, the Food Marketing Group, Washington DC.
- Chandon, Pierre, J. Wesley Hutchinson, Eric T. Bradlow, and Scott H. Young (2009), «Does In-Store Marketing Work? Effects of the Number and Position of Shelf Facings on Brand Attention and Evaluation at the Point of Purchase», *Journal of Marketing*, 73, November, 1–17.
- Chandon, Pierre and Nailya Ordabayeva (2009), «Supersize in one dimension, downsize in three dimensions; effects of spatial dimensionality on size

- perceptions and preferences», *Journal of Marketing Research*, 46, December, 739–753.
- Chandon, Pierre, Brian Wansink och Gilles Laurent (2000), «A benefit congruency framework of sales promotion effectiveness», *Journal of Marketing*, 64, October, 65–81.
- Chandrashekar, Rajesh, och Dhruv Grewal (2006), «Anchoring effects of advertised reference price and sale price: The moderating role of saving presentation format», *Journal of Business Research*, 59, October, 1063–1071.
- Chebat, Jean-Charles, Claire Gelin, Chebat och Dominique Vaillant (2001), «Environmental background music and in-store selling», *Journal of Business Research*, 54, 115–123.
- Chebat, Jean-Charles, och Richard Michon (2003), «Impact of ambient odors on mall shoppers' emotions, cognition, and spending: A test of competitive causal theories», *Journal of Business Research*, 56, 529–539.
- Chebat, Jean-Charles, and Maureen Morrin «Colors and cultures: Exploring the effects of mall decor on consumer perceptions», *Journal of Business Research*, 60, 3, 189–196.
- Chernev, Alexander (2008), «The Role of Purchase Quantity in Assortment Choice: The Quantity- Matching Heuristic», *Journal of Marketing Research*, 45, April, 171–181.
- Chevalier, Michel (1975a), «Increase in sales due to in-store display», *Journal of Marketing Research*, 12, November, 426–431.
- Chevalier, Michel (1975b), «Substitution patterns as a result of display in the product category», *Journal of Retailing*, 51, 4, 65–88.
- Cialdini, Robert B. (2007), *Influence*, New York: William Morrow and Company, Inc.
- Cobb, Cathy and Wayne D. Hoyer (1986), «Planned versus impulse purchasing behavior», *Journal of Retailing*, 92, July, 66–70.
- Cornelius, Britta, Martin Natter, and Corinne Faure (2010), «How Storefront Displays Influence Retail Store Image», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17, 143–151.
- Corstjens, Jean, and Marcel Corstjens (1995), *Store wars*, Chichester, U.K.: Wiley.
- Corstjens, Marcel, and Peter Doyle (1981), «A model for optimizing retail space allocations», *Management Science*, 27, 7, 822–833.
- Corstjens, Marcel, och Peter Doyle (1983), «A dynamic model for strategically allocating retail space», *Journal of Operational Research Society*, 34, 10, 943–951.
- Corstjens, Marcel, Rajiv Lai och Judy Corstjens (1994), «Shelf space allocation for store brands», *Working paper no. 1305*, Stanford University.
- Cox, Keith (1964), «The responsiveness of food sales to shelf space changes in supermarkets», *Journal of Marketing Research*, 1, May, 63–67.
- Cox, Keith (1970), «The effect of shelf space upon sales of branded products», *Journal of Marketing Research*, 7, February, 55–58.

- Curhan, Ronald C. (1972), «The relationship between shelf space and unit sales in supermarkets», *Journal of Marketing Research*, 9, November, 406–412.
- Curhan, Ronald C. (1973), «Shelf space allocation and profit maximization in mass retailing», *Journal of Retailing*, 37, July, 54–60.
- Curhan, Ronald C. (1974a), «The effects of merchandising and temporary promotional activities on the sales of fresh fruits and vegetables in supermarkets», *Journal of Marketing Research*, 11, August, 286–294.
- Curhan, Ronald C. (1974b), «Shelf space elasticity: Reply», *Journal of Marketing Research*, 11, May, 221–222.
- Danaher, Peter J., och Roderick J. Brodie (2000), «Understanding the characteristics of price elasticities for frequently purchased packaged goods», *Journal of Marketing Management*, 16, 917–936.
- Darke, Peter R., och Cindy M. Y. Chung (2005), «Effects of pricing and promotion on consumer perceptions: It depends on how you frame it», *Journal of Retailing*, 81, 1, 35–47.
- Davies, Barry, Dion Kooijman och Philippa Ward (2003), «The sweet smell of success: Olfaction in retailing», *Journal of Marketing Management*, 19, 611–627.
- Deherder, Rick, and Dick Blatt (2010), *Shopper Intimacy, a practical guide to leveraging marketing intelligence to drive retail success*, Pearson Education Inc., FT Press, New Jersey.
- Dekimpe, Marnik G., och Dominique M. Hanssens (1995), «The persistence of marketing effects on sale», *Marketing Science*, 14, 1, 1–21.
- Dekimpe, Marnik G., och Dominique M. Hanssens (1999), «Sustained spending and persistent response: A new look at long-term marketing profitability», *Journal of Marketing Research*, 36, 397–412.
- Dekimpe, Marnik G., och Dominique M. Hanssens (2000), «Time-series models in marketing: Past, present, and future», *International Journal of Research in Marketing*, 17, 183–193.
- Del Vecchio, Devon, David H. Henard och Traci H. Freling (2006), «The effect of sales promotion on post-promotion brand preference: A meta-analysis», *Journal of Retailing*, 2, 3, 203–213.
- Dennis, Charles, Andrew Newman, J. Josko Brakus, and Len Tiu Wright (2010), «The mediating effects of perception and emotion: Digital signage in mall atmospherics», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17, 205–215.
- Desmet, Pierre, och Valerie Renaudin (1998), «Estimation of product category sales responsiveness to allocated shelf space», *International Journal of Research in Marketing*, 15, 443–457.
- Desrochers, Debra M., och Paul Nelson (2006), «Adding consumer behavior insights to category management: Improving item placement decisions», *Journal of Retailing*, 82, 4, 357–365.
- Dhar, Sanjay K., och Stephen J. Hoch (1996), «Price discrimination using in-store merchandising», *Journal of Marketing*, 60, January, 17–30.

- Dhar, Sanjay K., Stephen J. Hoch och Nanda Kumar (2001), «Effective category management depends on the role of the category», *Journal of Retailing*, 77, 165–184.
- Dickson, Peter R., och Alan G. Sawyer (1990), «The price knowledge and search of supermarket shoppers», *Journal of Marketing*, 54, July, 42–53.
- Donovan, Robert J. och John R. Rossiter (1982), «Store atmosphere: An environmental psychology approach», *Journal of Retailing*, 58, 1, 34–57.
- Donovan, Robert J., John R. Rossiter, Gilian Marcolyn, and Andrew Rossdale (1994), «Store atmosphere and purchasing behavior», *Journal of Retailing*, 70, 3, 283–294.
- Doyle, Peter, and Zeki B. Gidengil (1977), «A review of in-store experiments», *Journal of Retailing*, 53, 2, 47–62.
- Dreze, Xavier, and Stephen J. Hoch (1998), «Exploiting the installed base using cross-merchandising and category destination programs», *International Journal of Research in Marketing*, 15, 5, 459–171.
- Dreze, Xavier, Stephen J. Hoch, and Mary E. Purk (1994), «Shelf management and space elasticity», *Journal of Retailing*, 70, 4, 301–326.
- Dube, Laurette, Jean-Charles Chebat och Sylvie Morin (1995), «The effects of background music on consumers' desire to affiliate in buyer seller interactions», *Psychology and Marketing*, 12, 4, 305–319.
- Dube, Laurette, och Sylvie Morin (2001), «Background music pleasure and store evaluation intensity effects and psychological mechanisms *Journal of Business Research*, 54, 107–113.
- East, Robert (2003), *Advertising and display: Assessing the evidence*, Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- East, Robert, Vicki Eftichiadou och Michael Williamson (2003), «Research note: Point-of-purchase display and brand sales», *International Journal of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13, 1, 127–134.
- East, Robert, W. Lomax, G. Willson och P. Harris (1994), «Decision making and habit in shopping times», *European Journal of Marketing*, 28, 4, 56–71.
- Ebster, Claus and Birgit Neumayr (2009), «Applying the door-in-the-face compliance technique to retailing», *The International Review of Retail, Distribution, and Consumer Research*, IS, 1, 121–128.
- Ehrenberg, Andrew. S. C, Kathy Hammond och G. J. Goodhardt (1994), «The after-effects of price-related consumer promotions», *Journal of Advertising Reserach*, 34, July/August, 11–21.
- Ellen, Pam Scholder, och Paula Fitzgerald Bone (1998), «Does it matter if it smells? Olfactory stimulation as advertising executional cues», *Journal of Advertising*, 27, 4, 29–39.
- Engel, J. E., R. D. Blackwell och P. W. Mimard (1995), *Consumer behavior*, 8 uppl., Orlando, FL: The Dryden Press.

- Eroglu, Sevgin A., och Karen Machleit (1990), «An empirical examination of retail crowding: Antecedents and consequences», *Journal of Retailing*, 66, summer, 201–221.
- Eroglu, Sevgin A., Karen Machleit och Terri Feldman Barr (2005), «Perceived retail crowding and shopping satisfaction: The role of shopping values», *Journal of Business Research*, 58, 1146–1153.
- Fader, Peter S., och Leonard M. Lodish (1990), «A cross-category analysis of category structure and promotional activity for grocery products», *Journal of Marketing*, 54, 52–65.
- Farley, John U., and L. Winston Ring (1966), «A stochastic model of supermarket traffic flow», *Operations Research*, July/August, 555–567.
- Fiore, Salvatore G. and Shaun Kelly (2007), «Surveying the use of sound in online stores, Practices, possibilities and pitfalls for user experience», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35, 7, 600–611.
- Fiore, Anne Marie, Xinlu Yah and Eunah Yoh (2000), «Effects of a product display and environmental fragrancing on approach responses and pleasurable experiences», *Psychology and Marketing*, 17, 1, 27–48.
- Folkes, Valerie and Shashi Matta (2004), «The effect of package shape on consumers' judgments of product volume: Attention as a mental contaminant», *Journal of Consumer Research*, 31, 2, 390–401.
- Food Marketing Institute (1993), «Variety or duplication: A process to know where you stand», sammansta Tld av Wil-lard Bishop Consulting and Information Resources Inc., in collaboration with Frito Lay. Washington DC: Food Marketing Institute.
- Fornell, Claes (1992), «A national customer satisfaction harometer: The Swedish experience», *Journal of Marketing*, 56, January, 6–21.
- Fraedrich, John P., and Maryon F. King (1998), «Marketing implications of nonmusical sounds», *Journal of Business and Psychology*, 13, 1, fall, 127–138.
- Frank, Ronald E., and William F. Massy (1970), «Shelf position and space effects on sales», *Journal of Marketing Research*, 7, February, 59–66.
- Frishman, Laura J. (2005), «Basic visual processes», *Blackwell handbook of sensation and perception*, Maiden, MA: Blackwell Publishing.
- Gagnon, Jean Paul, och JaneT. Osterhaus (1985), «Research note: Effectiveness of floor displays on the sales of retail products», *Journal of Retailing*, 61, 104–116.
- Ge, Xin, Paul R. Messinger, and Jin Li (2009), «Influence of soldout products on consumer choice», *Journal of Retailing*, 85, 3, 274–287.
- Gerard, R. M. (1957), *Differential effects of lights on psychophysiological functions*, unpublished doctoral dissertation, University of California, Los Angeles.
- Geyskens, Kelly, Siegfried Dewitte, Mario Pandelaere, and Luk Warlop (2008), «Tempt Me Just a Little Bit More: The Effect of Prior Food Temptation Actionability on Goal Activation and Consumption», *Journal of Consumer Research*, 35, December, 600–610.

- Gierl, Heribert, Michael Plantsch, and Janine Schweidler (2007), «Scarcity Effects on Sales Volume in Retail», *The International Review of Retail, Distribution, and Consumer Research*, 18, 1, February, 45–61.
- Gifford, R. (1988), «Light, decor, arousal, comfort and communication», *Journal of Environmental Psychology*, 8, 177–189.
- Gil, Jorge, Eime Tobari, Maia Lemlij, Anna Rose, and Alan Penn (2009), «The differentiating behavior of shoppers: Clustering of individual movement traces in a supermarket», *Proceedings of the 7th International Space Syntax Symposium*, Stockholm, Sweden.
- Godey, Bruno, Joëlle Lagier, and Daniele Pederzoli (2008), «A measurement scale of 'aesthetic style' applied to luxury goods stores», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37, 6, 527–537.
- Gonzalez-Benito, Oscar (2002), «Geodemographic and socioeconomic characterization of the retail attraction of leading hypermarket chains in Spain», *The International Review of Retailing, Distribution and Consumer Research*, 12, 1, 81–103.
- Gorn, Gerald J. (1982), «The effects of music in advertising on choice behavior: A classical conditioning approach», *Journal of Marketing*, 46, Winter, 94–101.
- Granbois, Donald (1968), «Improving the study of customer in-store behavior», *Journal of Marketing*, 32, October, 28–33.
- Grant, David B. and John Fernie (2008), «Exploring out-of-stock and on-shelf availability in non-grocery, high street retailing», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36, 8, 661–672.
- Grewal, Dhruv, Julie Baker, Michael Levy och Glenn B. Voss (2003), «The effects of wait expectations and store atmosphere evaluations on patronage intentions in service-intensive retail stores», *Journal of Retailing*, 79, 259–268.
- Grewal, Dhruv and Michael Levy (2007), «Passing the Baton, Journal of Retailing 2001 to 2007», *Journal of Retailing*, S3, 4, 371–373.
- Grewal, Dhruv, Michael Levy, Anuj Mehrotra och Arun Sharma (1999), «Planning merchandising decisions to account for regional and product assortment differences», *Journal of Retailing*, 75, 3, 405–424.
- Grocery Manufacturer* (1971), «Sales effects of signs».
- Grohmann, Bianca, Eric R. Spangenberg, and David E. Sprott (2007), «The influence of tactile input on the evaluation of retail product offerings», *Journal of Retailing*, 83, 2, 237–245.
- Grover, Rajiv, och V. Srinivasan (1992), «Evaluating the multiple effects of retail promotions on brand loyal and brand switching segments», *Journal of Marketing Research*, 29, February, 76–89.
- Gruen, Thomas W., and Reshma H. Shah (2000), «Determinants and outcomes of plan objectivity and implementation in category management relationships», *Journal of Retailing*, 76, 4, 483–510.
- Guiltinan, Joseph P. (2000), «Managing quality cues for product line pricing», *Journal of Product and Brand Management*, 3, 150–163.

- Gupta, Sunil (1988), «Impact of sales promotion on when, what and how much to buy», *Journal of Marketing Research*, 25, November, 342–355.
- Gupta, Sunil, and Lee G. Cooper (1992), «The discounting of discounts and promotion thresholds», *Journal of Consumer Research*, 19, December, 401–411.
- Hall, Joseph M., Praven K. Kopalle, and Aradhna Krishna (2010), «Retailer Dynamic Pricing and Ordering Decisions: Category Management versus Brand-by-Brand Approaches», *Journal of Retailing*, 86, 2, 172–183.
- Hamilton, Ryan, Jiewen Hong, and Alexander Chernev (2007), «Perceptual Focus Effects in Choice», *Journal of Consumer research*, 34, August, 187–199.
- Han, Qi, Benedict G. C. Dellaert, W. Fred Van Raaij, and Harry J. P. Timmermans (in press), «Visitors' strategic anticipation of crowding in scarce recreational resources *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Hardesty, David M. and William O. Bearden (2009), «Consumer Behavior and Retailing», *Journal of Retailing*, 85, 3, 239–244.
- Havlena, William J. and Morris B. Holbrook (1986), «The Varieties of Consumption Experience: Comparing Two typologies of Emotions in Consumer Behavior», *Journal of Consumer Research*, 13, December, 394–404.
- Havlena, William J., Morris B. Holbrook, and Donald R. Lehmann (1989), «Assessing the validity of emotional typologies», *Psychology and Marketing*, 6, 2, 97–112.
- van Heerde, Harald J., Sachin Gupta, and Dick R. Wittink (2003), «Is 75 % of the sales promotion hump due to brand switching? No, only 33 % is», *Journal of Marketing Research*, 40, November, 481–491.
- van Heerde, Harald J., Peter S. H. Leeflang, and Dick R. Wittink (2000), «The estimation of pre- and postpromotion dips with store-level scanner data», *Journal of Marketing Research*, 37, 3, 383–395.
- van Heerde, Harald J., Peter S. H. Leeflang and Dick R. Wittink (2001), «Semiparametric analysis to estimate the deal effect curve», *Journal of Marketing Research*, 38, 2, 197–205.
- van Heerde, Harald J., Peter S. H. Leeflang and Dick R. Wittink (2003), «Decomposing the sales promotion bump with store data», *Marketing Science*, 23, 3, 317–334.
- Heilman, Carrie M., and Douglas Bowman (2002), «Segmenting consumers using multiple-category purchase data», *International Journal of Research in Marketing*, 19, 225–252.
- Heilman, Carrie M., Kent Nakamoto och Ambar G. Rao (2002), «Pleasant surprises: Consumer response to unexpected in-store coupons», *Journal of Marketing Research*, 39, May, 242–252.
- Hernant, Mikael (2009), *The Profitability of Supermarkets*.
- Hernant, Mikael, and Margareta Bostrom (2010), *Lonsamheti butik*, Liber Malmo.
- Herrington, J. Duncan, and Louis M. Capella (1994), «Practical applications of music in service settings», *Journal of Services Marketing*, 8, 3, 50–65.

- Herrington, J. Duncan, and Louis M. Capella (1996), «Effects of music in service environments: A field study», *Journal of Services Marketing*, 10, 2, 26–41.
- Hine, Thomas (1997). *The total package: The secret history and hidden meanings of boxes, bottles, cans, and other persuasive containers*.
- Back Bay, USA. Hoch, Stephen J., Eric T. Bradlow and Brian Wansink (1999), «The variety of an assortment», *Marketing Science*, 18, 4, 527–546.
- Hoch, Stephen J., Byung-Do Kim, Alan L. Montgomery and Peter E. Rossi (1995), «Determinants of store-level price elasticity», *Journal of Marketing Research*, 32, February, 17–29.
- Hoch, Stephen J., Xavier Dreze and Mary E. Purk (1994), «EDLP, Hi-Lo, and margin arithmetic», *Journal of Marketing*, 58, 4, 16–27.
- Hoffman, K. Douglas, and L. W. Turley (2002), «Atmospherics, service encounters and consumer decision-making: An integrative perspective *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10, 3, 33–17.
- Howard, John A., and Jagdish N. Sheth (1967), «A theory of buyer behavior», *Proceedings of the 1967 Winter Conference of the American Marketing Association*, 1967, Reed Moyer (ed.).
- Hoyer, Wayne D. (1984), «An examination of consumer decision making for a common repeat purchase product», *Journal of Consumer Research*, 11, December, 822–829.
- Huber, Joel, John Payne och Christopher Puto (1982), «Adding asymmetrically dominated alternatives: Violations of regularity and the similarity hypothesis», *Journal of Consumer Research*, 9, June, 90–98.
- Huber, Joel, and Christopher Puto (1983), «Market boundaries and product choice: Illustrating attraction and substitution effects», *Journal of Consumer Research*, 10, June, 31–44.
- Hui, Michael K., and John E. G. Bateson (1991), «Perceived control and the effects of crowding and consumer choice on the service experience», *Journal of Consumer Research*, 18, September, 174–184.
- Hui, Michael K., Laurette Dube and Jean-Charles Chebat (1997), «The impact of music on consumers' reactions for services», *Journal of Retailing*, 73, 1, 87–104.
- Hui, Sam K., Eric T. Bradlow, and Peter S. Fader (2009), «Testing Behavioral Hypotheses Using an Integrated Model of Grocery Store Shopping Path and Purchase Behavior», *Journal of Consumer Research*, 36, October, 478–493.
- Information Resources, Inc. (1993), «Managing your business in an EDLP environment», Chicago: IRI.
- Inman, J. Jeffrey, Russell S. Winer, and Roselina Ferraro (2009), «The interplay among category characteristics, customer characteristics, and customer activities on in-store decision making», *Journal of Marketing*, 73, September, 19–29.
- Inman, J. Jeffrey, Leigh McAlister, and Wayne D. Hoyer (1990), «Promotional signal: Proxy for a price cut?», *Journal of Consumer Research*, 2, 7, June, 74–81.

- Iyer, Easwar S. (1989), «Unplanned purchasing: Knowledge of shopping environment and time pressure», *Journal of Retailing*, 65, 1, 40–57.
- Janiszewski, Chris (1988a), «Preconscious processing effects: The independence of attitude formation and conscious thought», *Journal of Consumer Research*, 15, September, 199–209.
- Janiszewski, Chris (1988b), «The influence of nonattended material on the processing of advertising claims», *Journal of Marketing Research*, 27, August, 263–278.
- Johansson, Ulf, and Jens Nordfalt (forthcoming), «Special issue on retailing research from the Nordic countries», *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Julander, Claes-Robert (1984), *Extrapriser och veckoannonser: Effekter av dagligvaruhandelns SA/VA-aktiviteter*, Stockholm: EFI.
- Kahn, Barbara E., and Synthia Huffman (1998), «Variety for sale: Mass customization or mass confusion?», *Journal of Retailing*, 74, 4, 491–513.
- Kahn, Barbara E. and Leigh McAlister (1997), *Grocery revolution: The new focus on the consumer*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Kahn, Barbara E., and Brian Wansink (2004), «The influence of assortment structure on perceived variety and consumption quantities», *Journal of Consumer Research*, 30, March, 519–533.
- Kaltcheva, Velitchka D., and Barton A. Weitz (2006), «When should a retailer create an exciting store environment?», *Journal of Marketing*, 70, January, 107–118.
- Kamakura, Wagner A., and Wooseong Kang (2007), «Chain-wide and store-level analysis for cross-category management», *Journal of Retailing*, 83, 2, 159–170.
- Kellaris, James J. (1992), «Consumer aesthetics outside the lab: Preliminary report on a musical field study», *Advances in Consumer Research*, 2, 9, 730–734.
- Kellaris, James J., and Moses B. Altsech (1992), «The experience of time as a function of musical loudness and gender of listener», *Advances in Consumer Research*, 19, 725–729.
- Kellaris, James J., and Robert J. Kent (1991), «Exploring tempo and modality effects on consumer responses to music», *Advances in Consumer Research*, 18, 243–248.
- Kellaris, James J., and Robert J. Kent (1992), «The influence of music on consumers' temporal perceptions: Does time fly when you're having fun?», *Journal of Consumer Psychology*, 1, 4, 365–376.
- Kellaris, James J., and Susan Powell Mantel (1994), «The influence of mood and gender on consumers' time perceptions», *Advances in Consumer Research*, 21, 524–528.
- Kellaris, James J., Susan Powell Mantel, and Moses B. Altsech (1996), «Decibels, disposition, and duration: The impact of musical loudness and internal states on time perceptions», *Advances in Consumer Research*, 23, 498–503.
- Kellaris, James J., and Ronald C. Rice (1993), «The influence of tempo, loudness, and gender of listener on responses to music», *Psychology and Marketing*, 10, 1, January, 15–29.

- van Kenhove, Patrick, and Patrick Desrumaux (1997), «The relationship between emotional states and approach and avoidance behaviors in retailing», *The International Review of Retailing, Distribution and Consumer Research*, 7, 4, 351–368.
- Kim, Hyeong Min (2006), «Consumers' responses to price presentation formats in rebate advertisements», *Journal of Retailing*, 82, 4, 309–317.
- Kocas, Cenk, and Jonathan D. Bohlmann (2008), «Segmented Switchers and Retailer Pricing Strategies», *Journal of Marketing*, 72, May, 124–142.
- Kollat, David T. and Ronald T. Willett (1967), «Customer impulse purchase behavior», *Journal of Marketing Research*, 4, February, 21–31.
- Kollat, David T. and Ronald T. Willett (1969), «Is impulse purchasing really a useful concept for marketing decisions?», *Journal of Marketing*, 33, January, 79–83.
- Kopalle, Praveen K. (2010), «Modeling Retail Phenomena», *Journal of Retailing*, 86, 2, 117–124.
- Kotler, Philip (1973), «Atmospherics as a marketing tool», *Journal of Retailing*, 49, 4, 48–64.
- Kotzan, Jeffrey E. and Robert V. Evanson (1969), «Responsiveness of drug sales to shelf space allocations», *Journal of Marketing Research*, VI, November, 465–469.
- Krishna, Aradhna (2006), «Interaction of senses: The effect of vision versus touch on the elongation bias», *Journal of Consumer Research*, 32, 4, 557–566.
- Krishna, Aradhna, May O. Lwin, and Maureen Morrin (2010), «Product scent and memory», *Journal of Consumer Research*, 37, 1, 57–67.
- Krishna, Aradhna, Imram S. Currim, and Robert W. Shoemaker (1991), «Consumer perceptions of promotional activity», *Journal of Marketing*, 55, April, 4–16.
- Krishnan, Balaji, C. Abhijit Biswas och Richard G. Netemeyer (2006), «Semantic cues in reference price advertisements. The moderating role of cue concreteness», *Journal of Retailing*, 82, 2, 95–104.
- Krugman, H. E. (1988), «Points of view: Limits of attention to advertising», *Journal of Advertising Research*, 28, October/ November, 47–50.
- Krum, Franklin (1994), «Quantum leap», *Progressive Grocer*, January, 41–43.
- Kumar, Piyush (2005), «The competitive impact of service process improvement: Examining customers' waiting experiences in retail markets», *Journal of Retailing*, 81, 3, 171–180.
- Kumar, V., and Robert P. Leone (1988), «Measuring the effect of retail store promotions on brand and store substitution», *Journal of Marketing Research*, 25, May, 178–185.
- Kumari, K. Bharathi, and S. R. Venkatramaiah (1974), «Effects of anxiety on closure effect disappearance threshold (brain blood shift gradient)», *Indian Journal of Clinical Psychology*, 1, 114–120.
- Lam, Shun Yin, and Avinandan Mukherjee (2005), «The effects of merchandise coordination and juxtaposition on consumers' product evaluation and purchase intention in store-based retailing», *Journal of Retailing*, 51, 3, 231–250.

- Lange, Fredrik, and Micael Dahlen (2003), *Optimal marknads kommunikation*, Malmo: Liber.
- Laroche, Michel, Frank Pons, Nadia Zgolli, Marie-Cecile Cervellon, and Chankon Kim (2003), «A model of consumer response to two retail sales promotion techniques», *Journal of Business Research*, 56, 513–522.
- Laroche, Michel, Frank Pons, Nadia Zgolli, and Chankon Kim (2001), «Consumers' use of price promotions: A model and its potential moderators», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, 251–260.
- Larson, Jeffrey S., Eric T. Bradlow and Peter S. Fader (2005), «An exploratory look at supermarket shopping paths», *International Journal of Research in Marketing*, 22, 395–414.
- Lea-Greenwood, Gaynor (1998), «Visual merchandising: A neglected area in UK fashion marketing?», *International Journal of Retail and Distribution Management*, 26, 8, 324–329.
- Lee, Angela Y. and Kent B. Monroe (2002), «Remembering versus knowing: How consumers process pricing information», *Advances in Consumer Research*, 29, 142.
- Leeflang, Peter S. H., and Dick R. Wittink (1993), «Competitive reaction versus consumer response: Do managers overreact?», *International Journal of Research in Marketing*, 13, 103–119.
- Lichtenstein, Donald R., Richard G. Netemeyer, and Scot Burton (1995), «Assessing the domain specificity of deal proneness: A field study», *Journal of Consumer Research*, 22, December, 314–326.
- Lim, Andrew, Brian Rodriguez, and Zingwen Zang (2004), «Metaheuristics with local search techniques for retail shelf-space optimization», *Management Science*, 50, 1, 117–131.
- Liu, M. (2002), «Visual and olfactory effects on flowers and floral fragrances on humans psycho physiological, cognitive, and emotional responses», *The Sciences and Engineering*, 62.
- Lynch, J. G. Jr. and T. K. Srull (1982), «Memory and attentional factors in consumer choice: Concepts and research methods». *Journal of Consumer Research*, 9, June, 18–37.
- Mace, Sandrine, and Scott A. Neslin (2004), «The determinants of pre- and postpromotion dips in sales of frequently purchased goods», *Journal of Marketing Research*, 41, August, 339–350.
- Machleit, Karen A., and Sevgin A. Eroglu (2000), «Describing and measuring emotional response to shopping experience», *Journal of Business Research*, 49, 101–111.
- Machleit, Karen A., Sevgin A. Eroglu, and S. P. Mantel (2000), «Perceived retail crowding and shopping satisfaction», *Journal of Consumer Psychology*, 9, 29–42.
- Machleit, Karen A., James J. Kellaris, and Sevgin A. Eroglu (1994), «Human versus spatial dimensions of crowding perceptions in retail environments: A note on their measurement and effect on shopper satisfaction», *Marketing Letters*, 5, 2, 183–194.

- MacKay, D. G. (1973), «Aspects of a theory of comprehension, memory, and attention», *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 25, 22–40.
- Mac Kay, David, B. and Richard Olshavsky (1975), «Cognitive maps of retail locations: An investigation of some basic issues», *Journal of Consumer Research*, 2, December, 197–205.
- Manchanda, Puneet, Asim Ansari, and Sunil Gupta (1999), «The 'Shopping basket': A model for multicategory purchase incidence decisions», *Marketing Science*, 18, 2, 95–114.
- Manning, Kenneth C. and David E. Sprott (2007), «Multiple unit price promotions and their effects on quantity purchase intentions», *Journal of Retailing*, 83, 4, 411–421.
- Manning, Kenneth C. and David E. Sprott (2009), «Price Endings, Left-Digit Effects, and Choice», *Journal of Consumer Research*, 36, August, 328–335.
- Martinez, Eva, and Teresa Montaner (2006), «The effect of consumer's psychographic variables upon deal-proneness», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 157–168.
- Martinez-Ruiz, Maria Pilar, and Alejandro Molla-Descals (2007), «Retail price promotion influences for product varieties in grocery stores: evidence from Spain», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36, 6, 494–517.
- Martinez-Ruiz, Maria Pilar, Alejandro Molla-Descals, Gomez-Borja, and J. L. Rojo-Alvarez (2005), «Using daily store-level data to understand price promotion effects in a semi-parametric regression model», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13, 193–204.
- Manila, Anna S., and Jochen Wirtz (2001), «Congruency of scent and music as a driver of in-store evaluations and behavior», *Journal of Retailing*, 77, 273–289.
- McAlister, Leigh, Edward I. George, and Yung-Hsin Chien (2009), «A Basket-mix Model to Identify Cherry-picked Brands», *Journal of Retailing*, 85, 4, 425–436.
- McGoldrick, Peter (2002), *Retail marketing*, 2 ed., London: McGraw-Hill Companies.
- McIntyre, Shelby H., and Christopher M. Miller (1999), «The selection and pricing of retail assortments: An empirical approach», *Journal of Retailing*, 75, 3, 295–318.
- McKinnon, Gary, Patrick Kelly, and Doyle Robinson (1981), «Sales effects of point-of-purchase in-store signing», *Journal of Retailing*, 57, 2, 49–63.
- Menon, Satya and Barbara Kahn (1995), «The impact of context on variety seeking in product choices», *Journal of Consumer Research*, 22, December, 285–295.
- Meyers-Levy, Joan, Rui (Juliet) Zhu, and Lan Jiang (2009), «Context effects from bodily sensations: Examining bodily sensations induced by flooring and the moderating role of product viewing distance», *Journal of Consumer Research*, 37, June, 1–14.

- Michon, Richard, Jean-Charles Chebat, and L. W. Turley (2005), «Mall atmospherics: The interaction effects of the mall environment on shopping behavior», *Journal of Business Research*, 58, 576–583.
- Middlestadt, Susan E. (1990), «The effect of background and ambient color on product attitudes and beliefs», *Advances in Consumer Research*, 17, 244–249.
- Milliman, Ronald E. (1982), «Using background music to affect the behavior of supermarket shoppers», *Journal of Marketing*, 46, summer, 86–91.
- Milliman, Ronald E. (1986), «The influence of background music on the behavior of restaurant patrons», *Journal of Consumer Research*, 13, September, 286–289.
- Milotic, Daniel (2003), «The impact of fragrance on consumer choice», *Journal of Consumer Behavior*, 3, 2, 179–191.
- Mitchell, Deborah, J., Barbara E. Kahn, and Susan C. Knasko (1995), «There's something in the air: Effects of congruent or incongruent ambient odor on consumer decision making», *Journal of Consumer Research*, 22, September, 229–238.
- Mogilner, Cassie, Tamar Rudnick, and Sheena S. Iyengar (2008), «The Mere Categorization Effect: How the Presence of Categories Increases Choosers' Perceptions of Assortment Variety and Outcome Satisfaction», *Journal of Consumer Research*, 35, August, 202–215.
- Monroe, Kent B., and Angela Y. Lee (1999), «Remembering versus knowing: Issues in buyers' processing of price information», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 2, 207–225.
- Moon, Sangkil, Gary J. Russell, and Sri Devi Duvvuri (2005), «Profiling the reference price consumer», *Journal of Retailing*, 82, 1, 1–11.
- Moore, Jesse N., Gregory M. Pickett, and Stephen J. Grove (1999), «The impact of a video screen and rotational-signage systems on satisfaction and advertising recognition», *The Journal of Services Marketing*, 13, 6, 453–468.
- Moore, Robert, Melissa L. Moore, and Michael Capella (2005), «The impact of customer-to-customer interactions in a high personal contact service setting», *Journal of Services Marketing*, 19, 7, 482–491.
- Morales, Andrea, Barbara E. Kahn, Leigh McAlister, and Susan M. Broniarczyk (2005), «Perceptions of assortment variety: The effects of congruency between consumers' internal and retailers' external organization», *Journal of Retailing*, 81, 159–169.
- Morin, Sylvie, Laurette Dube, and Jean-Charles Chebat (2007), «The role of pleasant music in servicescapes: A test of the dual model of environment perception», *Journal of Retailing*, 83, 1, 115–130.
- Morrin, Maureen, and Jean-Charles Chebat (2005), «Person-place congruency: The interactive effects of shopper style and atmospherics on consumer expenditures», *Journal of Service Research*, 8, 2, 181–191.
- Morrin, Maureen, and S. Ratneshwar (2000), «The impact of ambient scent on evaluation, attention, and memory for familiar and unfamiliar brands», *Journal of Business Research*, 49, 1, 157–165.

- Morrin, Maureen, and S. Ratnechwar (2003), «Does it make sense to use scents to enhance brand memory?», *Journal of Marketing Research*, 40, February, 10–25.
- Morrison, Michael, Sarah Gan, Chris Dubelaar, and Harmen Oppewal (2010), «In-store music and aroma influences on shopper behavior and satisfaction», *Journal of Business Research*, 64, 6, 558–564.
- Mulhern, Francis J., and Daniel T. Padgett (1995), «The relationship between retail price promotions and regular price purchases», *Journal of Marketing*, 59, 83–90.
- Murray, Chase C., Debabrata Talukdar, and Abhijit Gosavi (2010), «Joint optimization of Product Price, Display Orientation and Shelf-Space Allocation in Retail Category Management», *Journal of Retailing*, 86, 2, 125–136.
- Martensson, Rita (1994), *Marknadskommunikation*, Lund: Studentlitteratur.
- Magi, Anne (1999), *Store Loyalty? An empirical study of grocery shopping*, unpublished doctoral dissertation, Stockholm: EFI.
- Magi, Anne Weidemanis, and Claes-Robert Julander (2005), «Consumers' store-level price knowledge. Why are some consumers more knowledgeable than others», *Journal of Retailing*, 81, 4, 319–329.
- Narasimhan, Chakravarthi, Scott A. Neslin, and Subrata K. Sen (1996), «Promotional Elasticities and Category Characteristics», *Journal of Marketing*, 60, April, 17–30.
- Nedungadi, Prakash (1990), «Recall and consumer consideration sets: Influencing choice without altering brand evaluations», *Journal of Consumer Research*, 17, 3, 263–276.
- Newman, Andrew J., Daniel K. C. Yu, and David P. Oulton (2002), «New insights into retail space and format planning from customer tracking data», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, 253–258.
- Newman, Andrew, and Gordon R. Foxall (2003), «In-store customer behavior in the fashion sector: Some emerging methodological and theoretical directions», *International Journal of Retail and Distribution Management*, 31, 11, 591–600.
- Ngobo, Paul-Valentine, Patrick Legoharel, and Nicolas Gue-guen (forthcoming), «A cross-category investigation into the effects of nine-ending pricing on brand choice», *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- Niedrich, Ronald W., Subhash Sharma, and Douglas H. Wedell (2001), «Reference price and price perceptions: A comparison of alternative models», *Journal of Consumer Research*, 28, 339–354.
- Noad, Jeremy, and Beth Rogers (2008), «The importance of retail atmospherics in B2B retailing, the case of BOC», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36, 12, 1002–1014.
- Nogales, A. Fernandez, and M. Gomez Suarez (2005), «Shelf space management of private labels: A case study in Spanish retailing», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, 205–216.

- Nordfalt, Jens, Hanna Hjalmarsson, Niclas Ohman, and Claes-Robert Julander (2004), «Measuring consideration sets through recall or recognition: A comparative study», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11, 321–330.
- Nordfalt, Jens (2005a), *Is consumer decision-making out of control? Non-conscious influences on consumer decision making for fast moving consumer goods*, unpublished doctoral dissertation, Stockholm: EF1.
- Nordfalt, Jens (2005b), «Track to the future? A study of individual selection mechanisms preceding ad recognition and their consequences», *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 27, spring, 19–29.
- Nordfalt, Jens (2009), «Unplanned grocery purchases: the influence of the shopping trip-type revisited», *Journal of Consumer Behaviour*, 8, 1, 1–13.
- Nordfalt, Jens (forthcoming), «Improving the attention-capturing ability of special displays with the combination effect and the design effect», *Journal of Retailing and Consumer Services*.
- North, Adrian C, and David J. Hargreaves (1996), «The effects of music on responses to a dining area», *Journal of Environmental Psychology*, 16, 55–64.
- North, Adrian C, David J. Hargreaves, and Jennifer McKendrick (1999a), «Music and hold-on waiting time», *British Journal of Psychology*, 90, 161–164.
- North, Adrian C, David J. Hargreaves, and Jennifer McKendrick (1999b), «The influence of in-store music on wine selections», *Journal of Applied Psychology*, 84, 2, 271–276.
- Nowlis, Stephen M., and Itamar Simonson (2000), «Sales promotions and the choice context as competing influences on consumer decision making», *Journal of Consumer Psychology*, 9, 1, 1–16.
- Oakes, Steve (1999), «Examining the relationship between background musical tempo and perceived duration using different versions of a radio ad», *European Advances in Consumer Behavior*, 4, 40–44.
- Oakes, Steve (2003), «Music tempo», *Psychology and Marketing*, 20, 8, 685–699.
- Oakes, Steve (2007), «Evaluating Empirical Research into Music in Advertising: A Congruity Perspective», *Journal of Advertising Research*, 47, March, 38–50.
- Ofir, Chezy, Priya Raghuram, Gili Brosch, Kent B. Monroe, and Admir Heiman (2008), «Memory-Based Store Price Judgments: The Role of Knowledge and Shopping Experience», *Journal of Retailing*, 84, 4, 414–423.
- Oppewal, Harmen, and Harry Timmermans (1997), «Retailer self-perceived store image and competitive position», *International Review of Retail, Distribution, and Consumer Research*, 7, 1, 41–59.
- Orth, Ulrich, and Aurelie Bourrain (2005a), «Optimum stimulation level theory and the differential impact of olfactory stimuli on consumer exploratory tendencies», *Advances in Consumer Research*, 32, 613–619.
- Orth, Ulrich, and Aurelie Bourrain (2005b), «Ambient scent and consumer exploratory behaviour: A causal analysis», *Journal of Wine Research*, 16, 2, 137–150.
- Ott, J. N. (1973), *Health and light*, New York: Simon & Schuster.

- Pan, Yue and Jennifer Christie Siemens (in press), «The differential effects of retail density, An investigation of goods versus service settings», *Journal of Business Research*.
- Park, C. Whan, Easwar S. Iyer, and Daniel C. Smith (1989), «The effects of situational factors on in-store grocery shopping behavior: The role of store environment and time available for shopping», *Journal of Consumer Research*, 15, March, 422–433.
- Park, C. Whan, and S. Mark Young (1986), «Consumer response to television commercials: The impact of involvement and background music on brand attitude formation», *Journal of Marketing Research*, 23, February, 11–24.
- Parsons, Andrew G., (2008), «Use of scent in a naturally odorless store», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37, 5, 440–452.
- Pauwels, Koen, Dominique M. Hanssens, and S. Siddarth (2002), «Long term effects of price promotions on category incidence, brand choice, and purchase quantity», *Journal of Marketing Research*, 39, November, 421–439.
- Peck, Joann, and Terry L. Childers (2003a), «To Have and To Hold: The Influence of Haptic Information on Product Judgments», *Journal of Marketing*, 67, April, 35–48.
- Peck, Joann, and Terry L. Childers (2003b), «Individual Differences in Haptic Information Processing, The “Need for Touch”, Scale», *Journal of Consumer Research*, 30, December, 430–442.
- Peck, Joann, and Terry L. Childers (2006), «If I touch it I have to have it: Individual and environmental influences on impulse purchasing», *Journal of Business Research*, 59, 765–769.
- Peck, Joann, and Suzanne B. Shu (2009), «The Effect of Mere Touch on Perceived Ownership», *Journal of Consumer Research*, 36, October, 434–447.
- Persson, Per-Göran (1995), *Modeling the Impact of Sales Promotion on Store Profits*, unpublished doctoral dissertation, Stockholm: EFI.
- Petty, Richard E., and John T. Cacioppo (1986), «The elaboration likelihood model of persuasion», *Advances in Experimental Psychology*, 19, Leonard Berkowitz (red.), New York: Academic Press, 123–205.
- Pieters, Rik, and Luk Warlop (1999), «Visual attention during brand choice: The impact of time pressure and task motivation», *International Journal of Research in Marketing*, 16, 1–16.
- Pieters, Rik and Michel Wedel (2008), «Informativeness of Eye Movements for Visual Marketing: Six Cornerstones», in *Visual Marketing: From Attention to Action*, Wedel and Pieters eds., New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Plous, Scott (1993), *The psychology of judgement and decision making*, New York: McGraw-Hill.
- Popkowski Leszcyc, Peter T. L., and Gerald Häubl (2010), «To bundle or not to bundle, determinants of the profitability of multi-item auctions», *Journal of Marketing*, 74, July, 110–124.
- Progressive Grocer* (1960), «The Dillon study».

- Progressive Grocer* (1965), «A & P study».
- Progressive Grocer* (1968), «Impulse purchasing».
- Progressive Grocer* (1994), se Krum, Franklin.
- Quinn, Feargal (2002), *Crowning the customer*, 2 revised editions, Irland, U.K.: The O'Brien Press. Swedish edition: *Kunden är kung — så formar du din butik som kunden vill ha den*, Translators Jens and Olle F. Ringenson, Västerås: ICA, 1992.
- Ratner, Rebecca K., Barbara E. Kahn, and Daniel Kahneman (1999), «Choosing less preferred experiences for the sake of variety», *Journal of Consumer Research*, 26, June, 1–15.
- Razzouk, Nabil Y., Victoria Seitz, and Vijay Kumar (2002), «The impact of perceived display completeness/incompleteness on shoppers' in-store selection of merchandise: An empirical study», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, 31–35.
- Reichheld, F. R., and W. E. Sasser (1990), «Zero defections», *Harvard Business Review*, 68, 105–111.
- Richardson, Paul, Arun K. Jain, and Alan Dick (1996), «The influence of store aesthetics on evaluation of private label brands», *Journal of Product and Brand Management*, 5, 1, 19–28.
- Ring, Laurence J., Douglas J. Tigert, and Ray R. Serpkenci (2002), «The strategic resource management model (SRM) revisited», *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30, 11, 544–561.
- Rossiter, John R., and Larry Percy (1997), *Advertising communications and promotion management*, 2 ed., New York: McGraw-Hill.
- Russell, Gary J., and Ann Petersen (2000), «Analysis of Cross Category Dependence in Market Basket Selection», *Journal of Retailing*, 76, 3, 367–392.
- Russell, James A., and Albert Mehrabian (1976), «Environmental variables in Consumer Research», *Journal of Consumer Research*, 3, June, 62–63.
- Russo, J. Edward (1977), «The value of unit price information», *Journal of Marketing Research*, 14, May, 193–201.
- Russo, Edward J., and France Leclerc (1994), «An eye-fixation analysis of choice processes for consumer nondurables», *Journal of Consumer Research*, 21, September, 274–290.
- Schlosser, Ann E. (1998), «Applying the functional theory of attitudes to understanding the influence of store atmosphere on store inferences», *Journal of Consumer Psychology*, 7, 4, 345–369.
- Sela, Aner, Jonah Berger, and Wendy Liu (2009), «Variety, Vice, and Virtue: How Assortment Size Influences Option Choice», *Journal of Consumer Research*, 35, April, 941–951.
- Sen, Sankar, Lauren G. Block, and Sucharita Chandran (2002), «Window Displays and Consumer Shopping Decisions», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9, 277–290.

- Shadish, William R., Thomas D. Cook, and Donald T. Campbell (2002), *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*, Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Shapiro, S. (1999), «When an ad's influence is beyond our conscious control: Perceptual and conceptual fluency effects caused by incidental ad exposure», *Journal of Consumer Research*, 26, June, 16–36.
- Sharma, Arun, and Thomas F. Stafford (2000), «The effects of retail atmospherics on customers' perceptions of sales people and customer persuasion: An empirical investigation», *Journal of Business Research*, 49, 183–191.
- Sharma, Piyush, Bharadhwaj Sivakumaran, and Roger Marshall (2010), «Impulse buying and variety seeking: A trait-correlates perspective», *Journal of Business Research*, 63, 3, 276–283.
- Simonson, Itamar (1990), «The effect of purchase quantity and timing on variety-seeking behavior», *Journal of Marketing Research*, 27, May, 150–162.
- Simonson, Itamar, Stephen Nowlis, and Katherine Lemon (1993), «The effect of local consideration sets on global choice between lower price and higher quality», *Marketing Science*, 12, 4, 357–377.
- Simonson, Itamar, and Amos Tversky (1992), «Choice in context: Tradeoff contrast, and extremeness aversion», *Journal of Marketing Research*, 29, August, 281–295.
- Simonson, Itamar, and Russell S. Winer (1992), «The influence of purchase quantity and display format on consumer preference for variety», *Journal of Consumer Research*, 19, June, 133–138.
- Slout, Laurens M., Dennis Fok, and Peter C. Verhoef (2006), «The Short- and Long-Term Impact of an Assortment Reduction on Category Sales», *Journal of Marketing Research*, 43, November, 536–548.
- Slout, Laurens M., and Peter C. Verhoef (2008), «The Impact of Brand Delisting on Store Switching and Brand Switching Intentions», *Journal of Retailing*, 83, 3, 281–296.
- Slout, Laurens M., Peter C. Verhoef, and Philip Hans Franses (2005), «The impact of brand equity and the hedonic level of products on consumer stock-out reactions», *Journal of Retailing*, 81, 1, 15–34.
- Smets, G. (1969), «Time perception of red and blue», *Perceptual and Motor Skills*, 29, 511–514.
- Smith, Patricia Cain, and Ross Curnow (1966), «Arousal hypothesis and the effect of music on purchasing behavior», *Journal of Applied Psychology*, 50, (255–256).
- Smith, Peter, and David J. Burns (1996), «Atmospherics and retail environments: The case of the power aisle», *International Journal of Retail and Distribution Management*, 24, 1, 7–14.
- Sommer, Robert, and Susan Aitkens (1982), «Mental mapping of two supermarkets», *Journal of Consumer Research*, 9, 211–215.
- Song, Inseong, and Pradeep K. Chintagunta (2006), «Measuring Cross-Category Price Effects with Aggregate Store Data», *Management Science*, 52, 10, 1594–1609.

- Sorensen, Herb (2003), «The science of shopping», *Marketing Research*, 15, 3, 30–35.
- Sorensen, Herb (2008), «Long tail media in the store», *Journal of Advertising Research*, 48, 3, 329–338.
- Sorensen, Herb (2009), «The In-Store Audience», *Journal of Advertising Research*, 49, June, 176–179.
- Sorensen, Herb (2009), *Inside the mind of the shopper: The science of retailing*, New Jersey: Pearson Education, Inc. Publishing as Wharton School Publishing.
- Soriano, Mirella Yani, and Gordon R. Foxall (2001), «A Spanish translation of Mehrabian and Russell's emotionality scales for environmental consumer psychology», *Journal of Consumer Behavior*, 2, 1, 23–36.
- Spangenberg, Eric R., Ayn E. Crowley, and Pamela W. Henderson (1996), «Improving the store environment: Do olfactory cues affect evaluations and behavior?», *Journal of Marketing*, 60, April, 67–80.
- Spangenberg, Eric R., Bianca Grohmann, and David E. Sprott, (2005), «It's beginning to sound and smell a lot like Christmas: The interactive effects of ambient scent and music in a retail setting», *Journal of Business Research*, 58, 1583–1589.
- Spangenberg, Eric R., David E. Sprott, Bianca Grohmann, and Daniel L. Tracy (2006), «Gender-congruent ambient scent influences on approach and avoidance behaviors in a retail store», *Journal of Business Research*, 59, 1281–1287.
- Spies, Kordelia, Friedrich Hesse, and Kerstin Loesch (1997), «Store atmosphere, mood and purchasing behavior», *International Journal of Research in Marketing*, 14, 1–17.
- Steenkamp, Jan-Benedict E. M., and Hans Baumgartner (1992), «The role of optimum stimulation level in exploratory consumer behavior», *Journal of Consumer Research*, 19, 3, 434–448.
- Stilley, Karen M., J. Jeffrey Inman, and Kirk L. Wakefield (2010a), «Spending on the Fly: Mental Budgets, Promotions, and Spending Behavior», *Journal of Marketing*, 74, May, 34–47.
- Stilley, Karen M., J. Jeffrey Inman, and Kirk L. Wakefield (2010b), «Planning to make unplanned purchases? The role of in-store slack in budget deviation», *Journal of Consumer Research*, 37, August, 264–278.
- Stone, Gregory P. (1954), «City shoppers urban identification: Observations on the social psychology of city life», *American Journal of Psychology*, 60, 36–45.
- Suher, Jacob, and Herb Sorensen (2010), «The Power of Atlas, Why In-Store Shopping Behavior Matters», *Journal of Advertising Research*, 49, March, 21–29.
- Summers, Teresa A., and Paulette R. Herbert (2001), «Shedding some light on store atmospherics influence of illuminations on consumer behavior», *Journal of Business Research*, 54, 145–150.
- Soderlund, Magnus (in press), «Why retailing should not be a stranger to a stranger», *Journal of Retailing and Consumer Services*.

- Tai, Susan H. C, and Agnes M. C. Fung (1997), «Application of an environmental psychology model to in-store buying behavior», *The International Review of Retailing, Distribution and Consumer Research*, 7, 4, 311–337.
- Tom, Gail (1990), «Marketing with music», *The Journal of Consumer Marketing*, 7, 2, spring, 49–53.
- Tsiros, Michael, and David M. Hardesty (2010), «Ending a Price Promotion: Retracting It in One Step or Phasing It Out Gradually», *Journal of Marketing*, 74, January, 49–64.
- Turley, L. W, and Ronald E. Milliman (2000), «Atmospheric effects on shopping behavior: A review of the experimental evidence», *Journal of Business Research*, 49, 193–211.
- Underbill, Paco (1999), *Why we buy: The science of shopping*, New York: Touchstone.
- Underbill, Paco (2004), *Call of the Mall: The geography of shopping*, New York: Simon & Schuster.
- Underbill, Paco (2010), *What women want: The global market turns female friendly*, New York: Simon & Schuster.
- Urbany, Joel E., Peter R. Dickson, and Rosemary Kalapurakal (1996), «Price search in the retail grocery market», *Journal of Marketing*, 60, 2, 91–104.
- USDA (1964), *Studies of a store's layout and its sales*, United States Department of Agriculture.
- Van Heerde, Harald J., Els Gijsbrechts, and Koen Pauwels (2008), «Winners and Losers in a Major Price War», *Journal of Marketing Research*, 45, October, 499–518.
- Van Ittersum, Koert, Joost M. E. Pennings, and Brian Wansink (2010), «Trying Harder and Doing Worse: How Grocery Shoppers Track In-Store Spending», *Journal of Marketing*, 74, March, 90–104.
- Vanhuele, Marc, and Xavier Dreze (2002), «Measuring the price knowledge shoppers bring to the store», *Journal of Marketing*, 66, October, 72–85.
- Vanhuele, Marc, Gilles Laurent, and Xavier Dreze (2002), «Consumers' number sense for prices of consumer goods», *Advances in Consumer Research*, 29, 143.
- Wakefield, Kirk L., and J. Jeffrey Inman (2003), «Situational price sensitivity: The role of consumption occasion, social context and income», *Journal of Retailing*, 79, 199–212.
- Walters, Rockney G. (1988), «Retail promotions and retail store performance: A test of some key hypotheses», *Journal of Retailing*, 64, 2, 153–180.
- Walters, Rockney G. (1991), «Assessing the impact of retail price promotions on product substitution, complementary purchase, and interstore sales displacement», *Journal of Marketing*, 55, April, 17–28.
- Walters, Rockney G., and William Bommer (1996), «Measuring the impact of product and promotion-related factors on product category price elasticities», *Journal of Business Research*, 36, 203–216.

- Walters, Rockney G., and Scott B. MacKenzie (1988), «A structural equations analysis of the impact of price promotions on store performance», *Journal of Marketing Research*, 25, February, 51–63.
- Walters, Rockney G., and Heikki Rinne (1986), «An empirical investigation into the impact of price promotions on retail store performance», *Journal of Retailing*, 62, 3, 237–266.
- Wansink, Brian, and Koert van Ittersum (2003), «Bottoms up! The influence of elongation on pouring and consumption volume», *Journal of Consumer Research*, 30, December, 455–463.
- Ward, James C., and John W. Barnes (2001), «Control and affect: The influence of feeling in control of the retail environment: on affect, involvement, attitude, and behavior», *Journal of Business Research*, 54, 139–144.
- Ward, Philippa, Barry Davies, and Dion Kooijman (2003), «Ambient smell and the retail environment: Relating olfaction research to consumer behavior», *Journal of Business and Management*, 9, 3, 289–302.
- Wedel, Michel, and Rik Pieters (2008), *Visual Marketing: From attention to action*, Lawrence Erlbaum Associates, New York NY.
- Wedel, Michel, and Jie Zhang (2004), «Analyzing Brand Competition Across Subcategories», *Journal of Marketing Research*, 41, November, 448–456.
- Veitch, J. A., and S. M. Kaye (1988), «Illumination effects on conversational sound levels and job candidate evaluation», *Journal of Environmental Psychology*, 8, 223–233.
- Wells, William D., and Leonard Lo Sciuto (1966), «Direct observation of purchasing behavior», *Journal of Marketing Research*, 3, August, 227–233.
- Verhetsel, A. (2005), «Effects of neighbourhood characteristics on store performance supermarkets versus hypermarkets», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, 141–150.
- Wilkinson, J. B., Christie H. Paksoy, and J. Barry Mason, «A demand analysis of newspaper advertising and changes in space allocation», *Journal of Retailing*, 57, 2, 30–48.
- Wilkinson, J. B., Christie H. Paksoy, and J. Barry Mason, «Assessing the impact of short-term supermarket strategy variables», *Journal of Marketing Research*, 19, February, 72–86.
- Woodside, Arch G., and Gerald L. Waddle (1971), «Sales effects of in-store advertising», *Journal of Advertising Research*, 15, 3, 29–33.
- Woolf, Brian P. (1996), *Customer Specific Marketing*, Teal Books, Greenville, USA.
- Yalch, Richard, and Eric Spangenberg (1988), «An environmental psychological study of foreground and background music as retail atmospheric factors», *AMA educators' conference proceedings*, vol. 54, Alf W. Walle (red.), American Marketing Association, Chicago, Illinois, 106–110.
- Yalch, Richard, and Eric Spangenberg (1990), «Effects of store music on shopping behavior», *The Journal of Consumer Marketing*, 7, 2, spring, 55–63.
- Yalch, Richard, and Eric Spangenberg (1993), «Using store music for retail zoning: A field experiment», *Advances in Consumer Research*, 20, 632–636.

- Yalch, Richard, and Eric Spangenberg (2000), «Effects of music in a retail setting on real and perceived shopping times», *Journal of Business Research*, 49, 139–147.
- Yang, Ming-Hsien (2001), «An efficient algorithm to allocate shelf space», *European Journal of Operational Research*, 131, 107–118.
- Yang, Ming-Hsien, and Wen-Sher Chen (1999), «A study on shelf space allocation and management», *International Journal of Production Economics*, 60–61, 309–317.
- Yang, Sha, and Priya Raghurir (2005), «Can bottles speak volumes? The effect of package shape on how much to buy», *Journal of Retailing*, 81, 4, 269–281.
- Zajonc, R. B. (1968), «Attitudinal effects of mere exposure», *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 1–27.
- Zaltman, G. (2000), «Consumer researchers: Take a hike!», *Journal of Consumer Research*, 26, March, 423–428.
- Zenor, Michael J. (2000), «The profit of benefits of category management», *Journal of Marketing Research*, 31, May, 202–213.
- Zhang, Jie, and Michel Wedel (2009), «The Effectiveness of Customized Promotions in Online and Offline Stores», *Journal of Marketing Research*, 46, April, 190–206.

Нордфальт Йенс

# Ритейл-маркетинг

Практики и исследования

Руководитель проекта *М. Султанова*

Арт-директор *Л. Беншуша*

Корректор *Е. Кочугова*

Компьютерная верстка *Д. Беляков*

Подписано в печать 13.01.2021. Формат 70×100<sup>1/16</sup>.

Бумага офсетная №1. Печать офсетная.

Объем 31,0 печ. л.

ООО «Альпина Паблишер»

123060, Москва, а/я 28

Тел. (495) 980-53-54

[www.alpina.ru](http://www.alpina.ru)

[info@alpina.ru](mailto:info@alpina.ru)

Знак информационной продукции

(Федеральный закон №436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

16+

Отпечатано в АО «Т8 Издательские Технологии»  
109316, г. Москва, Волгоградский пр-т, д. 42, корп. 5  
Тел.: 8(499) 322-38-30