

*Посвящается  
Класу-Роберту Юландеру*

Jens Nordfält

# IN-STORE MARKETING

**On sector knowledge  
and research in retailing**

Forma  
Magazines

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Йенс Нордфальт

# РИТЕЙЛ-МАРКЕТИНГ

Практики и исследования

Перевод с английского



Москва  
2015

[>>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 658.87  
ББК 65.422.2-803.4  
Н82

Перевод И. Евстигнеевой  
Редактор А. Воронова

**Нордфальт Й.**

Н82 Ритейл-маркетинг: Практики и исследования / Йенс Нордфальт ; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 490 с.

ISBN 978-5-9614-4701-9

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 978-5-9614-4701-9 (рус.)  
ISBN 978-91-534-5223-2 (англ.)

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

**Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>**

# Содержание

Предисловие к русскому изданию генерального директора ITM Group Ярослава Плинка .....	7
Предисловие к русскому изданию управляющего директора Saatchi & Saatchi X в России Дмитрия Белоногова .....	8
Предисловие автора к русскому изданию .....	10
Предисловие автора .....	11
<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
Фронтировать или не фронтировать .....	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>	<b>187</b>
Координация усилий по управлению ассортиментом .....	187
Как можно классифицировать ассортимент? .....	191
Обсуждение .....	204
<b>Глава 7. Атмосфера в магазине .....</b>	<b>206</b>
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>	<b>236</b>
Планировка магазина .....	237
Витрины .....	260
Язык цвета .....	262
Вывески в торговом зале .....	278
Обсуждение .....	288
<b>Глава 9. Звук в ритейл-среде .....</b>	<b>289</b>
Немузыкальные звуки .....	289
Музыка .....	291
Обсуждение .....	322
<b>Глава 10. Запах, тактильные ощущения и сопровождающие лица .....</b>	<b>324</b>
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>	<b>374</b>
Ценовая осведомленность покупателей .....	377
Психология восприятия цены .....	383
Кто такой экономный покупатель? .....	420
Обсуждение .....	435
<b>Приложения .....</b>	<b>438</b>
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 Е. 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 генерального директора ITM Group Ярослава Плинка

Уважаемые читатели!

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

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

Мой опыт в рамках ITM Group показывает, что в настоящее время отсутствует главное условие успешного продвижения решений и технологий shopper marketing — наличие соответствующего и весьма высокого уровня партнерских отношений между производителями и ритейлерами, а также понимание эффективности программ, направленных именно на покупателей в торговых точках. К тому же требуются профессионалы, обладающие прикладными знаниями и способные реализовать идеи shopper marketing.

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

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

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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

## 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 Сопенсена Inside the mind of the shopper и Пако Андерхилла Why We Buy: The Science of Shopping и What Women Want, исследование Interone 2009 года — The Retail Revolution — и многие другие работы, книги и исследования.

За пять лет управления международными сетевыми трейд-маркетинговыми и шопер-маркетинговыми агентствами Target и Saatchi & Saatchi X были проведены сотни рекламных кампаний в ритейле на основе качественных исследований, выявляющих глубинные покупательские инсайты и барьеры для совершения покупки. И даже несмотря на огромное количество прочтенной специальной литературы и ежедневной практики, я остро ощущал недостаточность фундаментальных исследований в области покупательского или ритейл-маркетинга, научных экспериментов в этой области для расширения кругозора и возможности применять их потом в российском ритейле. Теперь такая книга есть, и она перед вами.

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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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

## Благодарности

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

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

Мой второй «домашний стадион» — это Стокгольмская школа экономики. В первую очередь благодарю своих коллег из Исследовательского центра розничной торговли: Клас-Роберта Юландера, Микаэля Эрнанта, Фредрика Ланге, Джозла 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 руко-

водитель 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 Друву 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!

*Стокгольм, Швеция,  
сентябрь 2010 г.*



## Глава 1

# Розничная торговля и знания

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

## О важности знаний в сфере розничной торговли

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

Это действительно представляется странным, особенно если принять во внимание размер инвестиций в ритейл. Совокупно накопленные знания имеют здесь огромную практическую ценность. Так, строительство нового гипермаркета обходится примерно в 200 млн шведских крон (\$28 млн). Стоимость товаров в гипермаркете составляет около 300 млн шведских крон в год (\$42 млн). Если взглянуть на ситуацию под таким углом, становится очевидным, что неразумно



игнорировать исследования, проливающие свет на то, какие именно факторы следует учитывать для нахождения максимально эффективного решения. Если к этому приплюсовать миллиарды долларов, вкладываемых в традиционный маркетинг, например привлекательное ценообразование с целью привлечения покупателей в магазины, то доступ к накопленным знаниям приобретает большую значимость.

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

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

Понимать процесс принятия покупательских решений непосредственно в магазине важно не только тем, кто работает в ритейле, но также всем производителям, полагающимся на розничные магазины в продаже своих товаров. На самом деле 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 Дрив Гревал и Бартон Вейц использовали определенную схему для описания того, какого рода исследования подходят для публикации (Д. Браун и Р. Дант, 2008; Д. Гревал и М. Леви, 2007). Вот три ключевые области: предметная, концептуальная и методологическая. Можно утверждать, что они справедливы для большинства научных журналов, но есть один ключевой аспект, отличающий исследовательские усилия в области розничной торговли

от прочих, а именно: их тесная связь с практикой. Этот факт делает литературу, распространяющую научные знания, еще более важной для широкой аудитории.

## Цели этой книги

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

## Восприятие и реальность

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

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. Шадиш, 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 фейсингов<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> Фейсинг — 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 представлю вашему вниманию психологическую версию того, что происходит в сознании людей, когда они ходят по торговому залу. Возможно, это самая важная глава во всей книге.

С психологической точки зрения, посещение магазина является довольно сложным опытом. В отличие от модели принятия решений, используемой в традиционном маркетинге, предлагаемая мной модель учитывает следующие факты: 1) покупатели вынуждены принимать большое количество решений за короткий промежуток времени; 2) они уже много раз прежде находились в подобной ситуации; 3) они 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