

ПАКО АНДЕРХИЛЛ

Почему мы покупаем, или Как заставить покупать



Специально для www.koob.ru

УДК 159.9+658.8
ББК 88+65.9(7США)30-5
А65

Перевод с английского выполнен по изданию: WHY WE BUY (The Science of Shopping) by Paaco Underhill. — N. Y.: «TOUCHSTONE», 1999. На русском языке публикуется впервые.

Художник обложки *М. В. Драко*

Выражаем благодарность компании IMS Russia, а также Марии Хлебородовой, Евгению Ивкину, Татьяне Ворониной, Яне Зинаидовой и Нику Росситеру за помощь в создании русской версии этой книги.

Охраняется законом об авторском праве. Нарушение ограничений, накладываемых им на воспроизведение всей этой книги или любой её части, включая оформление, преследуется в судебном порядке.

Андерхилл П.

А65 Почему мы покупаем, или Как заставить покупать/ Пер. с англ. Н. В. Кремко; Худ. обл. М. В. Драко. — Мн.: ООО «Попурри», 2003.

ISBN 985-438-852-2.

Опираясь на огромное количество фактического материала, накопленного в ходе многочасовых наблюдений за людьми по обе стороны прилавка в разных торговых предприятиях США, автор излагает свою теорию поведения современников в процессе шоппинга и делает универсальные выводы, которые будут интересными и полезными жителю любой страны с рыночной экономикой. Для широкого круга читателей.

ISBN 985-438-852-2 (рус.) ISBN 0-684-84914-3 (англ.)

© Перевод, издание на русском языке. Оформление. ООО «Попурри», 2002

© 1999 by Obat, Inc.

ПОСВЯЩЕНИЕ

С 1987 года я работал вместе с людьми, которые помогли мне превратить хорошую идею в прибыльный бизнес. В то время как на EnviroSell работают 20 штатных и 50 внештатных сотрудников по всему миру, именно эти шесть человек помогли мне выжить. И эта книга посвящается им:

Тому Моузмену

Барбаре Уисфельд

Тони Трауту

Крейгу Чайлдрессу

Ли Смиты

Анн Мари Лютро

Я благодарен им за преданность делу создания EnviroSell, а также за терпение и помощь в написании этой книги.

Содержание

I. ВМЕСТО ОСТРОВОВ САМОА ИЗУЧАЕМ МАГАЗИНЫ: НАУКА О ПОКУПКАХ.....	3
1. Родилась новая наука.....	3
2. О чем не знают продавцы.....	16
II. ПОХОДКОЙ ЕГИПТЯНИНА: ТЕХНИКА СОВЕРШЕНИЯ ПОКУПОК.....	20
3. Сумеречная зона.....	21
4. Вам нужны руки.....	25
5. Как читать рекламные вывески	30
6. Покупатели ходят, как все люди	39
7. Динамика	45
III. МУЖЧИНЫ ХОДЯТ В СКОБЯНЫЕ ЛАВКИ, ЖЕНЩИНЫ ХОДЯТ В УНИВЕРМАГИ: ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ШОППИНГА	49
8. Как делают покупки мужчины	50
9. Чего хотят женщины	59
10. Если вы можете это читать, вы еще слишком молоды	70
11. Дети	77
IV. ПОСМОТРИ НА МЕНЯ, ПОЧУВСТВУЙ МЕНЯ, ПОТРОГАЙ МЕНЯ, КУПИ МЕНЯ: ДИНАМИКА ШОППИНГА	85
12. Чувственный покупатель	87
13. Большая тройка	101
14. Время реальное и воображаемое	104
15. Упаковочно-кассовый блюз.....	107
16. Волшебные действия	110
17. В киберпространстве никто не услышит, как вы делаете покупки	116
18. Проверьте себя	124
19. Заключительные рассуждения.....	132
Признательность автора	136
Об авторе.....	138

I. ВМЕСТО ОСТРОВОВ САМОА ИЗУЧАЕМ МАГАЗИНЫ: НАУКА О ПОКУПКАХ

1. Родилась новая наука

Надеваем удобные туфли, американскую форму продавца — брюки цвета хаки и джемпер оливкового цвета, никакого лосьона после бритья и добротные серые носки.

Ну вот и хорошо, идем вперед, вперед, вперед... стоп.

Достаем блокнот и ручку.

Т-сс. Прячемся за кадку с пальмой. Это наше первое наблюдение за сегодняшний день.

Объект нашего наблюдения — женщина лет сорока в коричневом плаще и синей юбке. Она зашла в отдел товаров для ванной комнаты. Щупает полотенца. Запишем следующее: она потрогала одно, второе, третье, наконец, четвертое. Она лишь однажды взглянула на ценник на одном из них. Запишем и это тоже. Осторожно, она направляется в нашу сторону. Взяв два полотенца с прилавка, женщина выходит из отдела. Подождем немного, а теперь — за ней. Посмотрим, где будет ее следующая остановка.

А вот еще один день эксперимента. Лабораторией нам послужит большой универсальный магазин. Центральным объектом нашего анализа, который мы будем проводить согласно правилам науки о покупках, становится отдел товаров для дома. Но давайте для начала зададим главный вопрос: с каких пор эта наука вообще существует?

Ну, скажем, если бы антропологи посвятили часть своих исследований изучению современных покупателей в различных ситуациях, имеющих отношение к коммерции (это касается не только магазинов, но также банков и ресторанов), если бы они изучили каждую полку, стеллаж, прилавок или витрину, каждую вывеску, лозунг, брошюру, справочное издание, компьютеризованную интерактивную информационную систему, все входы и выходы, окна и стены, эскалаторы и лестничные пролеты, а также очереди в кассу, к прилавку или в туалет, одним словом — каждый уголок от самого дальнего места на стоянке до самых потайных уголков в недрах магазина, тогда это можно было бы назвать началом науки о покупках. И если бы антропологи все это уже изучили! Не столько сами магазины, сколько то, что люди в них делают, куда они идут, а куда нет, и как они туда идут; что они видят, а чего не замечают; что они читают, а что пропускают; как именно они покупают. Здесь понадобилось бы знание анатомической моторики и психологии бихевиоризма, чтобы точно описать, как покупатели берут тот или иной свитер с полки, чтобы поближе его рассмотреть, или как они читают инструкцию по применению лекарства от изжоги или меню в ресторане быстрого питания, или же как они выбирают тележку для покупок... Так вот, если бы антропологи на все это обращали внимание и не только обращали внимание, а сопоставляли одно с другим, тщательно оценивали и перерабатывали любую полезную информацию — от наиболее всеобъемлющих (к примеру, сколько людей посещает данный конкретный магазин по воскресеньям, каковы их возраст, пол и количество человек в компании) до самых специфических вопросов (кто из мужчин до 35 лет скорее купит пачку хлопьев к завтраку — тот, кто внимательно читает количество калорий на упаковке, или тот, кто ограничивается взглядом на ее лицевую сторону), только в этом случае нам не пришлось бы изобретать науку о покупках.

Однако антропологи не обратили внимания на такие детали, и поэтому напротив моего офиса расположена комната, в которой находится примерно 50 фотоаппаратов и видеокамер, некоторые из которых являются последним словом техники, а также несколько старых кинокамер, работающих на 8-миллиметровой пленке. По соседству с этой техникой лежат коробки с неиспользованной 8-миллиметровой видеопленкой, на каждую из которых можно записать по 2 часа материала, и таких пленок в одну коробку помещается 500 штук. В год мы используем примерно 14 коробок, то есть около семи тысяч пленок. (В 1992 году, когда мы отработали огромное количество 8-миллиметровой суперпленки на сумму приблизительно в

60 тысяч долларов, компания Kodak объявила, что мы являемся самым крупным потребителем этой пленки во всем мире.) У нас также имеется примерно дюжина портативных компьютеров, с помощью которых мы регистрируем ответы на интервью с тысячами покупателей. Кроме того, здесь вы найдете всевозможные треножки, штативы, линзы и другие приспособления для съемки, а также большое количество кейсов и коробок для упаковки оборудования, которое частенько находится в пути. Всей этой аппаратуры хватит, чтобы оснастить класс по социальной антропологии или экспериментальной психологии какого-нибудь крупного университета, если, конечно, он заслужил хорошую репутацию в области оригинальных исследований, проводимых по всему миру.

Тем не менее, несмотря на все это суперсовременное оборудование, нашим самым важным исследовательским инструментом является обычный лист бумаги, который мы называем листом записи наблюдений, в руках у человека, которого мы зовем наблюдателем. Наблюдатели — это исследователи-практики науки о покупках, которые изучают процесс шоппинга или, точнее, самих покупателей. Основная задача наблюдателей заключается в том, чтобы незаметно ходить за покупателями по магазинам и замечать все их действия. Обычно работа начинается с неприметного дежурства у входа в магазин, пока в него не войдет покупатель, и уже тогда наблюдатель берется за основную работу. Он ненавязчиво ходит вслед за покупателем (или покупателями) по всему магазину (исключая примерочную и туалет) и записывает в лист наблюдений буквально все, что тот делает. Иногда в больших универмагах наблюдение проводится целой командой, чтобы меньше бросаться в глаза и не привлекать внимание покупателей.

Поскольку наша наука выросла в реальном мире, далеко от стерильных научных лабораторий, не все наши наблюдатели приходят к нам из академических кругов. Вначале мы принимали на работу только студентов-выпускников, специалистов в области прикладной психологии, но со временем обнаружили, что они не всегда идеально подходят для такой работы. Зачастую для изучения покупателей они запасались научными теориями, а в результате им не хватало обычного терпения, чтобы просто за ними наблюдать. В работе со студентами-выпускниками мы столкнулись еще с одной проблемой — им не доставало выносливости. Мы, конечно же, не работаем в жарких условиях Месопотамии, но и выдержать на ногах 12 часов кряду под ослепительными лампами дневного света в огромном универмаге тоже не всем под силу. Экспериментальная работа в любой точной или социальной науке сложна. Таким образом, мы пришли к выводу, что для нашей работы больше подходят люди творческих профессий — художники, актеры, писатели, кукольники. Помимо того что у них нет теорий, которые им нужно заведомо доказать или опровергнуть, их профессиональные навыки зачастую основываются на умении наблюдать. К тому же, нам на руку их свободный график работы и, когда к нам навевается какой-нибудь бразильский пивовар, австралийский производитель тампонов или американский представитель сети ресторанов быстрого питания, у них всегда найдется свободное время и желание для встречи.

Когда мы находим человека, который, как нам кажется, и по уму, и по характеру подходит для такой работы, то сначала проводим с ним тренировочное занятие. Здесь нужно многому научиться: к примеру, как можно одновременно наблюдать и записывать результаты или как распознать, читает ли человек вывеску или смотрит в зеркало рядом с ней. И, наконец, нужно освоить самое главное умение наблюдателя — как приблизиться к покупателю настолько, чтобы хорошо его видеть и не быть замеченным. Решающий момент в нашей работе как раз и заключается в том, чтобы покупатель не заметил наблюдения. Иначе он перестанет вести себя естественно. К слову сказать, нас до сих пор удивляет тот факт, что можно вплотную подойти к покупателю в магазине и он не обратит на вас внимания. Мы пришли к выводу, что не следует становиться позади покупателя, иначе у него появится неприятное чувство, что за ним следят. Если же вы станете сбоку от покупателя, он подумает, что это еще один покупатель, и на него не следует обращать внимания. Таким образом, вам удастся довольно точно рассмотреть то, что будет делать выбранный вами

человек. Вы с уверенностью сможете сказать, что он посмотрел именно девять пар перчаток для гольфа, а не восемь или десять. После теоретического курса мы запускаем наблюдателей-новичков в магазин, чтобы посмотреть их в деле. Большинство из них отсеивается именно на этом этапе. Можно хорошо освоить технику, но невозможно приобрести смекалку, которая дается от рождения, или же искреннюю увлеченность, которая требуется в данной работе. Многие из 30 основных американских наблюдателей работают с нами более пяти лет, некоторые — более десяти. Это сложная и захватывающая работа. В командах от трех до десяти человек под руководством одного из штатных сотрудников наши наблюдатели колесят по Соединенным Штатам, Канаде, Южной Америке, Австралии и Европе, посещая всевозможные коммерческие заведения — от банков и ресторанов быстрого питания до магазинов высокой моды и распродаж. Чтобы сделать нашу работу за рубежом более эффективной, мы организовывали выездные группы, одна из которых работала в течение трех лет в районе Милана (Италия), а другая два года трудилась в Сиднее (Австралия).

В дополнение к изучению и регистрации каждого значительного действия покупателя, наблюдатели должны также записывать те моменты, которые характеризуют малейшие нюансы его поведения, делая на базе своих наблюдений обоснованные выводы. Эти сведения составляют еще один, бытовой, слой информации о конкретном торговом заведении и о том, как люди им пользуются.

Методы работы наших наблюдателей совершенствуются в течение 20 лет, на протяжении которых мы занимаемся данным исследованием. Наблюдатели являются ключевыми фигурами этого проекта, именно им принадлежит особая роль в искусстве сбора и хранения информации. В наших ранних листах записи наблюдений можно найти примерно 10 различных моделей поведения покупателей. Сегодня таких моделей у нас уже насчитывается по крайней мере 40. Для каждого нового проекта мы стараемся разработать свою форму исследования, но существуют и универсальные правила. Обычно каждый проект начинается с составления детальной карты территории того заведения, которое мы собираемся изучить, будь то магазин, отделение банка, автомобильная стоянка, один отдел универмага или даже просто его проход. На карте отмечаются все двери и проемы, витрины, полки, стеллажи, прилавки и кассы. На листе для записи наблюдений мы оставляем место для информации о покупателе (пол, раса, примерный возраст, описание внешности) и его действиях в универмаге. Используя приемы стенографии, наблюдатель может очень быстро записать, к примеру, что лысый мужчина с бородой в красном свитере и голубых джинсах воскресным утром вошел в универсальный магазин в 11.07 утра, напрямик направился на второй этаж в отдел кожгалантереи, пересмотрел дюжину кошельков, в четырех случаях обратил внимание на цену, выбрал один из них и в 11.16 перешел к вешалке с галстуками. Он пощупал семь из них, на каждом прочел состав, поинтересовался ценой всего лишь на двух, не купил ни одного и направился к кассе. Да, он также остановился на минуту возле манекена и посмотрел цену на пиджаке. Это тоже следует записать, как и то, что он встал в очередь у кассы в 11.23 и был в ней третьим, ему пришлось подождать 2 минуты 52 секунды, прежде чем подошла его очередь. Он расплатился кредитной карточкой и в 11.30 вышел из магазина. В зависимости от размера магазина и от средней продолжительности нахождения в нем типичного покупателя, наблюдатель может изучить за день до 50 человек. Обычно в одном и том же месте у нас работают несколько наблюдателей, а в рамках одного проекта мы можем одновременно проводить исследование в трех или четырех магазинах в разных частях страны на протяжении нескольких выходных подряд.

В конце каждого проекта на листах записи наблюдений накапливается невероятное количество информации. Наблюдатели возвращаются в офис, где руководитель проекта в течение дня „подчищает“ записи, проверяя, все ли знаки читаются, все ли пункты заполнены. Затем наш информационный отдел тратит примерно еще один день, чтобы внести все полученные сведения в базу данных.

За все это время мы потратили десятки тысяч долларов и провели несметное количество часов с программистами, безуспешно пытаясь создать оптимальную базу данных для наших исследований. Главная проблема здесь состоит в том, что из проекта в проект мы вынуждены записывать одни и те же цифры в одной и той же последовательности, в то время как каждый новый проект требует хоть и минимальных, но изменений. К примеру, каждый раз нужна какая-нибудь особая информация или нужно придумывать новые способы сопоставления полученных данных. Мы нанимали самых именитых консультантов, которые работали по шесть месяцев подряд, пытаясь создать подходящую для нас компьютерную систему. Они просили нас составить список тех операций, которые должна была бы выполнять данная программа, но каждую неделю нам приходилось добавлять к этому списку еще примерно шесть новых пунктов, так что проделанная ранее работа программистов шла насмарку. И конечно же, наша работа должна быть очень гибкой и быстрой, поэтому мы не можем полностью менять компьютерную программу для каждого нового проекта. Нам может понадобиться какая-либо особая функция для проекта, которым мы занимаемся в данный момент, но в последующем, возможно, мы ею не воспользуемся по меньшей мере месяцев семь.

До недавних пор большую часть работы мы выполняли с помощью программы Microsoft Excel. Эта программа не рассчитана на создание базы данных, а разработана для бухгалтеров, чтобы облегчить произведение расчетов. Ее прелесть, однако, заключается в том, что это подвижная система: вы можете забраться в нее и переделать то, что вам потребуется. Именно так мы и поступили. Образно это можно представить себе так, как будто Microsoft 10 лет назад спроектировал отличный велосипед, а мы превратили его в невиданный ранее универсальный вездеход. В настоящее время мы много работаем с программами File-Maker и SPSS, но Excel все еще остается нашей основной программой.

Отдельная работа проводится с отснятыми видеопленками. В зависимости от размера универмага, в нем могут быть установлены до 10 видеокамер, которые направлены на съемку определенного участка магазина, к примеру, на вход или полку с той или иной продукцией. В год мы снимаем приблизительно 20 тысяч часов материала. Видеоматериал дает нам еще больше фактической информации. Если, к примеру, нам нужно изучить, как дизайн кассового аппарата влияет на эффективность работы кассира, мы можем воспользоваться видеоматериалами и секундомером, чтобы сравнить, сколько времени у кассира уходит на обслуживание одного клиента в 10 утра и в 4 дня.

Список отдельных аспектов торговли, которые мы в состоянии изучить, растет с каждым новым проектом. По последним подсчетам, нами изучено почти 900 разных типов ситуаций, имеющих место в торговых точках. В результате мы накопили немало фактов о том, как люди могут вести себя в магазинах. Мы сможем вам точно сказать, сколько мужчин, взявших джинсы в примерочную, впоследствии купят их, и сколько женщин сделают то же самое (65% в первом случае и 25% — во втором). Мы также можем сказать, сколько людей в магазинном кафетерии прочтут калорийную ценность на пакетике чипсов, прежде чем его купить (18%), в сравнении с теми, кто обедает в своем местном кафе (2%). Или сколько молодых людей купят компьютер в субботу утром (4%), а сколько — в тот же день после обеда (21%). Или же сколько покупателей в отделе товаров для дома пользуются покупательскими корзинами (8%) и сколько из них действительно что-то покупают (75%) в сравнении с теми, кто покупает, не пользуясь корзиной (34%). Впоследствии мы, конечно же, изучаем всю эту информацию, чтобы предложить способы увеличения числа покупателей, которые пользуются корзинами, потому что наука делать покупки применяет свои исследования, методы сравнения и анализа для того, чтобы сделать магазины и продаваемую продукцию более привлекательной для покупателей.

Так как наша наука создавалась по мере проведения исследований, она является живой, развивающейся прикладной дисциплиной. Мы никогда полностью не уверены, что нового мы откроем, пока на самом деле не выясним это, но и тогда мы иногда должны приостановиться и задуматься, что же нам открылось.

Например, мы чисто случайно открыли феномен, позднее названный „прикосновение сзади“. На ранней стадии проекта по изучению работы универмага Bloomingdale в Нью-Йорке мы установили видеокамеру на одном из центральных входов, и ее объектив случайно захватывал также стеллаж с галстуками, расположенный рядом со входом. Просматривая видеопленку с целью изучить поведение покупателей при входе и выходе из универмага в самые напряженные часы его работы, мы стали замечать, что у вешалки с галстуками происходило что-то странное. Покупатели подходили к ней, приостанавливались, начинали рассматривать галстуки, пока кто-нибудь из вновь заходящих или выходящих из магазина случайно не задевал их. После нескольких таких прикосновений большинство покупателей отходили от вешалки, не доводя покупку до конца. Мы изучали этот видеоматериал снова и снова, пока не пришли к выводу, что покупатели, в особенности женщины, не любят, чтобы кто-то задевал их или прикасался к ним сзади. Чтобы избежать подобных прикосновений, они готовы даже отойти от заинтересовавшего их товара. Поговорив с нашим клиентом, мы выяснили, что доход от продаж галстуков в данном месте был гораздо ниже, чем ожидалось от торговой точки, установленной в самом людном месте универмага. Мы заключили, что именно „прикосновение сзади“ послужило причиной неэффективности работы этого отдела.

Когда я рассказал о наших выводах директору универмага, он тут же схватил телефонную трубку, позвонил на нижний этаж универмага и отдал распоряжение срочно передвинуть вешалку с галстуками прочь от главного прохода. Несколько недель спустя мне позвонил заведующий отделом планирования универмага и сказал, что выручка от продаж галстуков со знакомой нам вешалки быстро и уверенно пошла вверх. С тех пор мы сталкивались со множеством подобных ситуаций, в которых покупателей отпугивало слишком большое скопление народа. В каждом из таких случаев требовалось всего лишь провести небольшую перестановку.

Вот другой пример наблюдения за поведением покупателей и анализа сложившейся ситуации. Это произошло во время проведения исследования для компании, продававшей корм для собак. Когда мы стали наблюдать за отделом товаров для домашних животных, то заметили, что, в то время как взрослые покупали обычный собачий корм, дети и пожилые люди выбирали собачьи деликатесы, например фигурные галеты с запахом печени. Мы поняли, что пожилые люди относятся к домашним животным, как к детям, и балуют их. А для детей задание покормить Шарика не входит в список самых любимых домашних работ, зато все они обожают побаловать своих любимцев каким-нибудь деликатесом. И вот родители в отделе корма для собак шли навстречу просьбам своих детей купить что-нибудь вкусненькое для собаки точно так же, как это обычно происходит в кондитерском отделе.

Поскольку никто никогда не обращал внимания на то, кто конкретно покупал (или просил купить) лакомства для домашних любимцев, их обычно складывали на самых верхних полках универсамов. В результате наши видеокамеры засняли такие моменты, когда дети карабкались вверх по стеллажам, чтобы достать желаемый деликатес для собаки. Мы наблюдали также, как одна пожилая женщина с помощью рулона алюминиевой фольги пыталась сбить с верхней полки нужную ей марку собачьего печенья. Сделав определенные выводы, мы посоветовали нашему заказчику переместить деликатесы для домашних животных на нижние полки, откуда их без труда смогут взять дети и маленькие старушки. Заказчик прислушался к нашему совету и продажи увеличились с молниеносной быстротой.

При невероятном обилии деталей в деле планирования и снабжения торговли от вас могут ускользнуть самые очевидные истины. Вот фраза, которую я не устаю повторять нашим заказчикам: очевидное не всегда является само собой разумеющимся.

Изучая работу косметических отделов сети аптек, мы увидели, как женщина лет шестидесяти подошла к стенной витрине, внимательно изучила ее содержимое, затем присела на корточки, чтобы отыскать нужную ей продукцию — корректирующий крем, который из-за блеклой упаковки был помещен на нижнюю полку витрины. В одном из универмагов мы наблюдали аналогичную ситуацию, когда грузный мужчина пытался найти свой размер нижнего белья на огромном стеллаже и ему пришлось наклониться очень низко,

потому что его размер находился на самой нижней полке, почти у земли. В обоих случаях логика подсказывает, что витрины и стеллажи необходимо подстраивать под покупателей, которые ими пользуются, а не под дизайнеров, которые их оформляют. Мы посоветовали передвинуть корректирующий крем повыше, а товары для подростков разместить на нижних полках — молодые люди отыщут то, что им необходимо, в любом месте магазина.

В ходе некоторых проектов мы синтезируем всю разрозненную информацию, которую нам удастся получить, в одну ясную картину работы универмага или какого-либо его отдела. Один из крупных производителей джинсовой одежды решил выяснить, как реализуется его продукция в универсальных магазинах, и мы в одни из выходных отправились на задание в четыре разные точки — две в Новой Англии и две в Южной Калифорнии. Все отделы джинсов были похожи один на другой — квадратная площадь, которая вмещала от восьми до двенадцати прилавков-витрин плюс стенные стеллажи. Мы начали исследование с составления подробных топографических планов каждой секции, указывая на них расположение прилавков, проходов, входов и выходов, а также все имеющиеся в отделах вывески или рекламные плакаты. За одни выходные мы отследили в общем 815 покупателей и еще большее число отсняли на видеокамеру. Особое внимание мы уделили „дверным проходам“ — этим термином мы определяем любое пространство, которое служит входом в определенный отдел. Но не выяснив, какие проходы оказывались самыми популярными среди покупателей, мы не могли принять обоснованных решений, где и как лучше раскладывать товар и куда помещать самые привлекательные для них вещи.

По окончании этого исследования мы уже могли точно сказать в процентном соотношении, по каким проходам покупатели чаще заходили в джинсовую секцию каждого из универмагов. После обработки этой информации становилось ясно, что большая часть надписей и рекламы была размещена неверно. Здравый смысл подсказывал дизайнерам: их следует помещать напротив центрального входа в универмаг, а мы выяснили, что большинство покупателей заходили в джинсовую секцию совсем с другой стороны. Даже большой неоновый логотип нашего заказчика и мониторы, демонстрирующие рекламные видеоклипы, были установлены неправильно, поскольку с их помощью невозможно было привлечь наибольшее число покупателей. Мы изучили, как покупатели переходили от одного прилавка к другому, где они останавливались, какие вывески читали, обращали ли внимание на мониторы, как рассматривали товар, брали ли что-нибудь в примерочную. Мы отмечали для себя также и то, советовались ли они по поводу покупки с приятелями. У некоторых покупателей, заснятых на видео, мы также брали интервью и впоследствии сопоставляли их демографические данные, их мнения и жизненную позицию с поведением. Таким образом, мы выясняли, к примеру, действительно ли молодые люди, выпускники старших школ, для которых была важна марка джинсов, читали цену на этикетках. После окончания исследования, подсчета и анализа всех полученных цифр мы делали выводы. Например, если выяснялось, что основная масса мужчин покупает джинсы с первого прилавка, который встречает на пути, и что они чаще заходят в эту секцию со стороны отдела мужской галантереи, а не стороны женского отдела универмага, мы советовали клиенту переместить основной прилавок-витрину поближе к отделу мужской галантереи. Или, возможно, мы обнаруживали другой решающий фактор, что больше покупок совершали мужчины, которые заходили в джинсовую секцию в сопровождении женщин и именно со стороны отдела товаров для женщин. В этом случае прилавок с самым лучшим товаром следовало разместить ближе к женскому отделу универмага. Никто, однако, не может дать такого совета, пока не будет собрана вся необходимая информация.

Были также случаи, когда нам заказывали провести исследование какого-либо незначительного аспекта торговли, но во всех деталях. Один из таких проектов был проведен по заказу крупного производителя шампуней для волос, который интересовался, что движет женщинами, когда они выбирают обычную или фирменную косметическую продукцию. Он хотел узнать, как женщины принимают решение о том, косметику какой фирмы и в каком отделе покупать, почему женщина решает, что для ухода за кожей ей необходима фирменная

косметика, а для волос подойдет обычный шампунь. Когда-то только женщины, стесненные в средствах, покупали фирменную продукцию универмага*, а теперь вы увидите ее в каждой покупательской корзине. Давайте назовем такую женщину покупательницей № 24. Ей лет за тридцать, она одета в желтые брюки и белый свитер, рядом с ней девочка дошкольного возраста. Они заходят в косметический отдел универмага в 10.37 утра в среду. У женщины ручная корзинка, а не тележка, в которой уже лежат капсулы с витамином С фирменной марки универмага, большая банка детской присыпки фирмы Jonson's Baby, и пакет фотографий, которые она только что получила. В руках у нее список покупок и рекламный листок универмага. Она напрямик направляется к полке с шампунями, берет баночку фирмы Pantene, читает на ней инструкцию, затем берет бутылку фирменного шампуня универмага и тоже читает на ней инструкцию, после этого она сравнивает цену на первой и на второй упаковке, кладет в корзинку фирменный шампунь универмага и выходит из секции ровно через 49 секунд. За это время можно было собрать много информации — к чему она прикасалась, что и в каком порядке читала, в целом — 25 пунктов. Если за один день мы изучаем поведение сотни покупателей в данном косметическом отделе, это значит, что мы набираем до 2500 различных фактов. Когда женщина выходит из отдела, мы задаем ей около 20 вопросов. Впоследствии каждый из 25 пунктов, занесенных в лист наблюдений, будет сопоставлен с 20 ответами на вопросы и мы составим перекрестную таблицу, а это, поверьте мне, не так просто.

Ни один университет, насколько мне известно, не предпринимал попыток провести детальное исследование в области поведения покупателей в торговой среде так, как это сделали мы. Мои старые коллеги из академического мира смотрят на нашу работу с завистью и ужасом: с завистью, потому что мы сами придумали это дело и, к тому же, получаем за это деньги, а с ужасом, потому что мы рискуем и несем ответственность за успех или провал наших советов.

За 20 лет работы список наших клиентов постоянно пополнялся. Иногда у нас бывали неудачи, но примерно три четверти клиентов, хоть раз воспользовавшись нашими услугами, прибегают к ним снова и снова.

Я думаю, что во многом толчком к моему занятию наукой о покупках послужил случай. Более 20 лет назад, будучи студентом, я восхищался одним из самых уважаемых социологов Америки, Уильямом Х. Уайтом, автором таких известных книг, как „Человек организации“, „Последний ландшафт“, „Город — открываем заново его центр“ и „Общественная жизнь маленьких населенных пунктов“. В начале 70-х годов он был основателем проекта „Уличная жизнь“, а в 1974 году вместе с Фредом Кентом и Робертом Куком организовал проект „Благоустройство общественных мест“, в котором я проработал в течение двух лет. Участники этого проекта, проводимого в Нью-Йорке, до сих пор делают ощутимый вклад в сохранение и улучшение городского ландшафта.

Уильям Х. Уайт, или Холли, как его называли, во времена своей активной деятельности был обожаемой донкихотской фигурой. У него были седые волосы, аристократические манеры и вид старомодного банкира в лучшем, традиционном, смысле этого слова. Тем не менее он влюбился в улицы Нью-Йорка и стал усердно работать над тем, чтобы люди могли улучшить жизнь улиц. Самый значимый вклад Уайта заключается в том, что он исследовал поведение людей в общественных местах — на улицах, в парках, на площадях и т. д. Используя моментальные фотоснимки, привлекая наблюдателей и проводя интервью, он со своими единомышленниками выбирал какую-нибудь городскую площадь и начинал изучать ее, минута за минутой, на протяжении нескольких дней. По окончании наблюдения они могли рассказать вам буквально все о каждой скамейке, парапете, тропинке, фонтане, кусте и в особенности о том, как люди всем этим пользовались в качестве мест для обеда, загорания,

* В развитых странах во всех универмагах, помимо продукции известных торговых марок, вы найдете также фирменную продукцию, которую производят на заказ для той или иной сети магазинов. Как правило, она дешевле, чем продукция известных фирм. — *Прим. перев.*

бесед, праздного разглядывания прохожих, сна или просто безмятежного и счастливого времяпрепровождения. Уайт и его коллеги изучали буквально все: идеальную ширину парапета для удобного сидения, как влияют на использование парка солнце, тень и ветер, а также каким образом окружающие общественное место здания, строительные площадки, школы и т. д. определяют его жизнь.

Уайт, по существу, был ученым, изучающим улицы. Он был одним из первых, что просто удивительно — ведь улицы появились и существовали задолго до него. Его работа была использована для того, чтобы благоустроить общественные места, сделать их удобными и полезными для граждан, а это в свою очередь повлияло на внешний вид города. Методы Уайта можно назвать своеобразной линзой, благодаря которой можно изучить и улучшить состояние городской среды. Моя работа о науке продавать и делать покупки во многом обязана его методам и моему участию в проекте „Благоустройство общественных мест“.

В далеком 1977 году я преподавал технику сбора статистической информации на кафедре окружающей среды и психологии в городском университете Нью-Йорка. Одновременно я работал в одном заведении, частично мне принадлежавшем, — в баре „Кукурузный початок“, который находился в районе Манхэттена. Там у меня был друг и завсегдатай бара, работавший в то время дизайнером рекламной продукции в Линкольн-центре, комплексе для зрелищных искусств, который принимал у себя труппы оперного театра Метрополитен-опера, Государственного театра Нью-Йорка, артистов Концертного зала Эвери Фишер и ряд других коллективов. Как-то этот друг сказал мне, что им нужен человек, способный профессионально оценить возможности использования подземных площадей Линкольн-центра, которые соединяли все здания комплекса и выводили к подземным стоянкам и метро. В то время там находился лишь маленький магазин подарков, но дирекция Линкольн-центра хотела определить, можно ли было на его месте открыть магазин побольше. И для начала им нужно было выяснить, не создаст ли это слишком большого скопления народа на подземных тротуарах. Таким образом, с помощью моего друга я получил эту работу.

Линкольн-центр принял большинство моих рекомендаций. В частности, я предложил поставить в подземных переходах скамеечки, особенно необходимые для пожилых посетителей. Сначала мой заказчик отказался последовать этому совету, но спустя шесть месяцев, чтобы удовлетворить просьбы людей старшего возраста, скамеечки были поставлены. Я также настоятельно рекомендовал вдвое увеличить размер женского туалета, но дирекция Линкольн-центра, в состав которой входили исключительно мужчины, отвергла это предложение. Сегодня, спустя 20 лет, при больших скоплениях народа очередь в женский туалет всегда выходит за его пределы. Какой стыд!

Собирая материал для написания отчета об этом исследовании и просматривая многочасовые видеопленки, отснятые за время наблюдения, я обнаружил, что одна из видеокамер захватывала временный магазин подарков, так что можно было в деталях изучить его работу — от праздного хождения зевак до совершения покупок. Я стал наблюдать за двумя покупательницами, которые стояли в кассу. Одна из них была на вид богатой женщиной, вероятно, любительницей оперы, которая составила у кассы небольшую горку из коробок. Перед ней стояла девочка-подросток, чья покупка уместилась в маленький бумажный пакет. Я не мог достаточно ясно разглядеть, что там конкретно происходило, но меня все это заинтриговало.

На следующий день я зашел в этот магазин и поговорил с продавцом. Он рассказал мне, что женщина была женой мексиканского дипломата и покупала музыкальные шкатулки, которые собиралась отвезти на родину в качестве подарков. Шкатулки были дорогими, а она их покупала примерно дюжину на общую сумму около девяти тысяч долларов. Она хотела расплатиться как можно быстрее и договориться об отправке шкатулок ей на дом. К тому же, нужно было еще просчитать налог на добавленную стоимость и вычесть его из общей суммы

покупки, поскольку она пользовалась дипломатическим статусом. Так что операция была, мягко говоря, довольно сложной.

Жене дипломата, однако, пришлось подождать, потому что первой в очереди стояла девочка, которая должна была оплатить свою покупку — ручку-балерину.

Даже мне, человеку из мира науки, было ясно, что процедуру у кассы следовало бы изменить и упорядочить. Две вышеописанные покупки не должны были оформляться одним и тем же кассиром. И тогда меня осенило. Почему бы не воспользоваться приемами и методами урбанистической антропологии, чтобы изучать то, как люди ведут себя в торговых заведениях?

Несколькими годами ранее я был свидетелем одного спора между социологом и автором книг Эрвингом Гоффманом и Джеком Фруном, главным инженером по строительству и обслуживанию аэропортов Нью-Йорка и Нью-Джерси, который в то время курировал грандиозный проект строительства международного аэропорта города Ньюарка. Джек высказывал свое недовольство и разочарование в адрес академических кругов: он планировал, что его архитекторы и инженеры получат квалифицированную помощь ученых-экспертов, но вместо ожидаемых точных и ясных советов они получили море научных теорий, которые ученые пытались применить для решения практических дизайнерских задач. Гоффман в том споре защищал высокие позиции науки. Но я тогда думал, что с гораздо большим удовольствием работал бы с Джеком, чем с Эрвингом. Последний жил в своем закрытом мире, а Джек занимался реальным делом.

Как-то вскоре после выполнения задания для Линкольн-центра я сидел с друзьями в одном ночном клубе Гринвич-виллидж. С нами за столом был молодой исполнительный директор фирмы Epic Records, которая являлась отделением компании CBS, и я красочно описал ему мою идею об изучении работы магазинов. Я высказал мысль о том, что в сфере торговли можно найти достойный объект для научного исследования. Мы обсудили эту идею за парой кружек пива, и она, должно быть, показалась моему собеседнику довольно интересной, потому что в конце он сказал: „Вышли мне свое предложение“.

На следующее утро я проснулся рано, полный амбиций, вытащил свою печатную машинку и набросал план. Отправил его по нужному адресу и стал ждать. Ждал я примерно год. За это время я, конечно же, пытался писать снова и звонить по телефону, но никто мною не заинтересовался. Это были тяжелые времена для науки о покупках.

А потом неожиданно мне позвонила женщина, которая руководила маркетинговыми исследованиями в компании CBS Records, и сказала, что они наткнулись на мое предложение среди кучи пыльных бумаг, и оно им показалось очень привлекательным. Она спросила также, не передумал ли я заниматься исследованием работы магазинов, продающих музыкальные диски. „Нет, конечно“, — ответил я, трепеща от радости, что одна из крупнейших американских корпораций собралась применить мои исследования для изучения поведения современных покупателей, и все это на сумму, я думаю, примерно в пять тысяч долларов. Я срочно позвонил нескольким своим студентам, собрал конспекты, видеокамеры и направился в магазин пластинок одного из торговых центров на севере штата Нью-Джерси.

Теперь, спустя два десятилетия, после того как я отснял сотни тысяч часов видеоматериала и накопил огромное количество личных наблюдений, то первое исследование представляется мне очаровательно примитивным. А в то время казалось, что открытия прямо-таки роились в воздухе.

К примеру, в конце 70-х годов, когда мы проводили то исследование, традиционные пластинки-синглы на 45 оборотов в минуту пользовались большим спросом у покупателей. Для увеличения продаж дирекция магазина мудро распорядилась вывесить рядом с полками пластинок таблицу самых популярных хитов, составляемую журналом Billboard. Просматривая видеозаписи, мы обнаружили, что большинство покупателей таких дисков были подростками, а таблица висела так высоко, что молодым людям приходилось вставать на цыпочки и задира́ть головы, чтобы рассмотреть название хитов, занимающих первые места. Мы предложили менеджеру повесить таблицу пониже, и через неделю он позвонил нам,

чтобы сказать, что выручка от продажи пластинок в 45 оборотов выросла на 20%. Вот так-то! Просто перевесьте таблицу — и дело пойдет на лад!

Тогда мы провели много времени, наблюдая за людьми у кассы и у прилавка упаковки. Независимо от того, что об этом думают дизайнеры или управляющие торговлей, самые важные зоны в любом магазине — это касса и упаковка. Покупателей отпугивает нечеткая организация оплаты в кассу и оформления подарков. Часто они просто отказываются заходить в магазин, если видят, что очередь в кассу слишком длинная.

В нашем магазине прямо у входа, буквально в нескольких метрах от кассы, стояли витрины с новыми пластинками. Это было неплохой задумкой, но при условии, что в магазине мало покупателей. Если же у кассы собиралась очередь, то эти витрины оказывались закрытыми. Мы предложили установить у кассы столбики с ограничительным вельветовым шнуром, чтобы очередь выстраивалась в определенном направлении. Наш совет опять возымел моментальное действие, и пластинки с рекламных витрин стали распродаваться гораздо быстрее.

Не кажется ли вам, что все вышеописанное звучит довольно убедительно? Нам — да, особенно после того, как мы столько времени посвятили наблюдениям, сбору видеоматериалов, проведению интервью и т. д. Вся эта работа была просто необходима — ведь мы решаем такие проблемы, которые обычно скрыты от невооруженного глаза.

Наблюдая за покупателями магазина музыкальных дисков, мы заметили такую странную закономерность: в отделе долгоиграющих пластинок (помните о том, что в то время еще не было компакт-дисков) всегда толпилось больше народу, чем в отделе аудиокассет. При этом оба отдела продавали одинаковый объем продукции. Изучив эту ситуацию, мы поняли, в чем скрывалась причина: поскольку конверты для пластинок больше, на них было легче прочесть названия песен и разглядеть фотографии, так что покупатели сначала просматривали пластинки, решали, что бы им хотелось купить, а потом шли в отдел кассет и покупали там выбранную музыку. Мы предложили расширить проходы между стеллажами в отделе пластинок, чтобы покупатели не натыкались друг на друга и не создавали заторов, самых главных врагов торговли, и посоветовали дирекции магазина вложить деньги в более долговечные ковровые покрытия для самых посещаемых отделов.

Мое последнее воспоминание о том исследовании связано с одним из видеозаписей, который я до сих пор показываю на лекциях: молодой человек крадет из отдела кассеты с классической музыкой. Только просмотрев видеозапись много раз, я заметил, что пакет, в который он клал кассеты, не продавался ни в одном из магазинов торгового центра. Я передал эту видеозапись начальнику отдела безопасности торгового центра и порекомендовал ему быть особенно внимательным в отношении покупателей с „чужими“ пакетами. Я получил ответную записку с информацией о том, что благодаря моему предупреждению было раскрыто множество краж, которые могли причинить ущерб на сумму в несколько тысяч долларов.

Тот факт, что первая попытка понять суть работы магазинов привела к определенным результатам, укрепил меня в мысли, что можно копать глубже. К моему удивлению, вещи, казавшиеся мне абсолютно логичными и очевидными, были настоящими открытиями для моих клиентов. Становилось понятным, что я вступаю в мир бизнеса, в котором мои знания и умения имели цену, но я еще ничего не знал о возможных последствиях и, в сущности, об обстановке в этом мире. Все, что я знал 20 лет назад, — это то, что такая наука в принципе существует и мне оставалось только отыскать ее. Где-то скрывалось нечто, что впоследствии в мире торговли назовут наукой о покупках.

До открытия науки о покупках существовало по крайней мере два способа, позволяющих оценить то, что происходило в магазине. К самому распространенному относилась проверка кассовых чеков, по которым можно было определить, что, когда и в каком количестве было куплено. Этот способ контроля применяется буквально всеми торговыми заведениями — от самых больших и разветвленных международных сетей

универмагов до газетных киосков на углу улиц. Это отличный способ увидеть ясную картину того, как магазин работал в данном квартале, году, в конкретный день или в какое-то определенное время суток, т. е. своеобразное мерило общего процветания и роста (или упадка) торговли в данном магазине. За последние 20 лет информация, которая регистрируется в кассовом аппарате, стала гораздо более детальной и многоплановой. Благодаря сканированию универсальных кодов на продукции, введению персональных карт покупателя и возможности проследить оплату по кредитным карточкам владельцы магазинов имеют довольно подробную информацию о том, кто и что покупает. Однако данные, получаемые с кассовых аппаратов, имеют два основных изъяна. Первый заключается в том, что промышленность, выпускающая кассовые аппараты, была больше нацелена на конечный сбор данных, нежели на создание систем или процессоров, которые помогли бы воспользоваться этой информацией в любой необходимый момент времени. Вторая проблема состоит в том, что взгляд назад, на прошедший торговый день, на основании сбора информации с кассового аппарата будет определенно близоруким.

Когда управляющие торговлей пытаются сделать какие-либо многозначительные выводы на основании кассовых чеков, зачастую эта информация вводит их в заблуждение. Вот хороший пример из работы сети аптек, которая входила в состав областного торгового центра штата Массачусетс. Это был один из первых торговых центров, открытых одной компанией, дирекция которой с нетерпением ждала результатов. Получив информацию об общем торговом обороте, наш клиент остался всем доволен, и в особенности тем, как шла работа в отделе болеутоляющих средств.

Однако, основываясь на многочисленных предыдущих исследованиях, проведенных как для аптек в целом, так и посвященных продаже анальгетических средств в частности, мы пришли к выводу, что один из самых важных показателей продаж был довольно низким. Конечный процент совершенных покупок от общего числа покупателей был ниже ожидаемых результатов. Иными словами, большое количество покупателей останавливались в отделе болеутоляющих средств, брали коробочки с лекарствами, читали на них инструкции, но покупку совершали не многие. Обычно высок процент продаж аспирина — вы не будете из праздного любопытства читать инструкции на лекарствах, и если уж зашли в этот отдел, значит, вам действительно нужно что-то купить. В свете таких заключений мы решили провести некоторое время в данном отделе, наблюдая за покупателями и делая видеосъемку.

Спустя три дня мы уловили определенную закономерность. Стенд с болеутоляющими средствами был установлен в главном проходе универмага, на пути к холодильникам с прохладительными напитками, которые буквально притягивали к себе большое число покупателей. Казалось бы, этот фактор должен был послужить стимулом и для хорошей продажи аспирина, но все происходило как раз наоборот. Основными покупателями прохладительных напитков были подростки, и наши наблюдения показали, что они часто толпились в этой части универмага, выстраиваясь в беспорядочную очередь. Сюда также приходило большинство молодых служащих универмага утолить жажду во время коротких перерывов.

Всех этих молодых людей абсолютно не интересовал аспирин. А покупатели более старшего возраста, которые действительно пришли в отдел за лекарствами, стояли у полок, выбирая подходящее им средство или сравнивая цены на аспирин от различных производителей, и слегка нервничали, потому что их то и дело задевали подростки на своем пути к холодильнику с кока-колой. В конце концов большинство покупателей эта толкотня раздражала до такой степени, что они уходили из отдела, так ничего и не купив. В этой ситуации действовала одна из разновидностей „прикосновения сзади“, только здесь покупатели не терлись в буквальном смысле спинами друг о друга, а просто их регулярно задевали. На видеопленке было отлично видно, как некоторые покупатели буквально вплотную прижимались к полкам с медикаментами, а это не самая лучшая позиция, чтобы

хорошенько рассмотреть товар. Когда мы стали засекают время пребывания покупателей в отделе, то выяснили, что они находились там по времени меньше, чем можно было ожидать.

Мы постоянно сталкиваемся в нашей работе с такими ситуациями, когда на территории магазина на одной и той же площади размещаются несколько разных торговых точек. В некоторых случаях они прекрасно и гармонично сосуществуют, но иногда, особенно когда товары абсолютно разные, как в случае с прохладительными напитками и медикаментами, функции разных разделов вступают в конфликт. Еще один подобный пример можно привести из работы торговых представительств фирмы Harley-Davidson, которые в демонстрационном зале площадью три тысячи квадратных футов* должны разместить и продукцию для мужчин, переживающих кризис полового бессилия и питающихся вернуть былую мощь, купив велосипед, и отдел с запасными частями для заядлых мотоциклистов, а также удовлетворить желания подростков, интересующихся модной символикой с логотипом марки Harley. Эти три разные группы покупателей никак не пересекаются в своих интересах. И в такой ситуации нужно искать способы разместить на одной торговой площади как можно больше разных видов продукции так, чтобы покупатели с разными интересами сталкивались как можно меньше. В вышеописанном примере с аптечным отделом мы посоветовали нашему заказчику перенести витрину с болеутоляющими средствами в менее людное место, поскольку знали, что в этом случае к стенду будет подходить меньше людей, но в конечном итоге будет продано больше аспирина. После того как витрины переместили, выручка от продаж увеличилась на 15%. Мы также предложили перенести секцию с едой ближе к передней части магазина, что впоследствии стало нормой для всех аптечных магазинов.

Как-то мы проводили исследование для одного большого книжного магазина, в котором только недавно прямо у входа поставили большой прилавок с книгами на распродажу. Каждый входящий в магазин первым делом наткнулся именно на него. Задумка сработала безотказно: почти все здесь останавливались, хотя бы просто для того, чтобы бегло просмотреть заголовки, и процент покупателей, которые приобретали хотя бы одну книгу с этого прилавка, был высок. А это означало, согласно кассовым отчетам, что прилавок имел огромный коммерческий успех.

Однако после проведения серии наблюдений мы пришли к выводу, что число покупателей, которые после посещения прилавка с уцененными книгами шли в другие отделы магазина, было меньшим, чем можно было предположить. В таких случаях мы начинаем почасовое наблюдение за всей территорией магазина, когда каждый час один из наблюдателей обходит все отделы магазина и записывает количество покупателей в каждой секции, включая очередь в кассу, кафетерий и т. д. Эту так называемую проверку плотности посетителей мы проводим при изучении работы любого магазина, благодаря чему получаем мгновенную картину посещаемости данного торгового заведения, определяем, куда люди идут с большим или меньшим удовольствием или же какие изъяны в дизайне помещения или расположении товаров являются причиной низких продаж. Мы также ясно видим, как покупатели перемещаются (или почему им не удается спокойно проходить) по тем или иным зонам магазина. После проведения такого наблюдения в каждом из отделов нашего книжного магазина выяснилось, что число покупателей, которые заходили в глубь магазина, постоянно оставалось низким. Наши карты наблюдения за покупателями тоже выдали вполне определенную картину: от входа в магазин люди сразу же направлялись к прилавку с уцененными книгами, затем подходили еще к одному или двум другим стеллажам, но почти никогда не отходили далеко от входа и сразу подходили к кассе, чтобы расплатиться. Это не было простым совпадением. Нет нужды объяснять, что покупатели выбирали уцененные книги, сразу направлялись к кассе, оплачивали свои покупки и выходили из магазина, даже не поинтересовавшись стендом с бестселлерами или книгами из других отделов, продававшимися по обычной цене. После проведения интервью с покупателями мы сформулировали следующее побочное отрицательное явление: благодаря успешной работе

* Единица длины в английской системе мер. 1 фут = 0,3048 м. — Прим. перев.

прилавка с книгами по сниженной цене магазин начал приобретать репутацию книжной распродажи, а не магазина, где можно купить новинки книжного рынка. Так что успех одного прилавка послужил причиной провала работы всего магазина.

Вот к чему может привести „голая“ информация, почерпнутая из кассовых чеков.

Другой способ получения информации, которым пользуется большинство специалистов в области маркетинговых исследований, — это опросы населения (проводимые лично или по телефону) о том, что люди видели, делали или собирались делать. В конце каждого интервью после длинного списка вопросов записываются основные демографические данные (возраст, образование, доход, пол, раса, и т. д.). Из этих видов информации составляются объемные обобщенные характеристики, в которых большое место отводится предположениям. Вот пример: сорокалетние матери с двумя детьми кавказской национальности с высшим образованием, живущие в северо-восточных пригородах, имеющие пикап, покупали бы печенье Jif еще охотнее, если бы в нем содержалось меньше жира. Или: мужчины, которые покупают кока-колу в магазинах со сниженными ценами, убеждены, что реже замечали бы свой излюбленный продукт, если бы банки с кока-колой были не красного, а любого другого цвета. Или: четвертая часть всех выпускников колледжей едят макароны один раз в неделю. Возможности для такого рода сопоставлений неисчерпаемы, и из них можно извлечь очень много полезной рыночной информации. Но такие исследования не отражают действительную обстановку в магазинах, те реальные ситуации, когда покупатели и товар вступают в непосредственный контакт. Существуют опросы, в ходе которых у респондентов спрашивают о том, что они видели и делали в магазине, но их ответы часто не внушают доверия. Иногда люди просто не могут припомнить в деталях, что они видели или делали в универмаге: ведь они не думали, что после посещения магазина им нужно будет об этом рассказывать. Например, в ходе опросов, которые мы проводили во время изучения парфюмерных отделов, некоторые покупатели после посещения магазина отвечали, что серьезно намеревались купить определенные духи, которых, как выяснилось, там даже не было. А некоторые покупатели вспоминали о том, что видели рекламные плакаты Marlboro в табачных отделах магазинов со сниженными ценами, что не соответствовало действительности.

Если бы покупатели ходили в магазин только в случае необходимости и если бы, находясь в магазине, они на самом деле покупали только самое необходимое, экономика пришла бы в глубокий упадок.

К счастью, экономическое развитие, которое наблюдалось во второй половине XX века, предопределило такое развитие торговли, которое ранее никто и предсказать не мог: так много и часто люди еще нигде и никогда не ходили по магазинам. Сегодня вам просто приходится делать усилие, чтобы удержаться и не зайти в магазин. Даже если вы решили не посещать магазины, музеи и рестораны с национальной кухней, вы все равно столкнетесь с покупками по Интернету, которые можно совершать 24 часа в сутки семь дней в неделю, а также будете навещать видеомагазин по телевизору. И еще вам придется обходить стороной собственный почтовый ящик, если вы не хотите иметь дела с разными рекламными каталогами.

В результате все эксперты сходятся во мнении, что сейчас мы до опасного тесно окружены торговлей со всех сторон: слишком много всего продается в самых разных местах. Даже самая сильная экономика не может угнаться за такими темпами роста торговли. Если сравнивать ее с темпами роста населения, то получается, что мы строим новые магазины гораздо быстрее, чем производим на свет будущих покупателей. Коммерсанты в Америке больше не открывают новые магазины с целью наполнить товаром новые рынки сбыта. Они делают это в надежде переманить к себе чужих клиентов. Поскольку страсти разгораются все сильнее, возникла насущная необходимость в некоей регулирующей силе, которой, если хотите, может стать наука.

Вот еще одна причина для развития и укрепления этой науки.

Несколько поколений назад коммерческая реклама, предназначенная для покупателей, достигала их ушей в очень компактной и внушающей доверие форме. Было три телевизионных канала, радио работало только на частоте АМ, многотиражные общенациональные газеты можно было сосчитать по пальцам, плюс местная газета, которую читало все взрослое население. Товары знаменитых торговых марок рекламировались с помощью этих средств массовой информации, и реклама была четкой, понятной и контролируемой. Сегодня число телеканалов близится к сотне, а мы пользуемся пультами дистанционного управления или включаем видео во время рекламы. Теперь есть FM-радио, избыток журналов по самым разным и самым специфическим интересам, мировая сеть Интернета стала доступна всем и постоянно растущее число ее сайтов можно посещать в поисках информации или развлечений. И в то же время число людей, читающих газеты, неумолимо уменьшается. Все это означает, что сейчас стало как никогда сложно добиться внимания покупателей и убедить их что-нибудь купить.

Одновременно мы становимся свидетелями того, что влияние фирменных марок продукции ослабевает. Не то чтобы она потеряла свою ценность, а просто перестала быть той безусловной слепой силой, которой когда-то являлась. Поколение или два назад люди выбирали какие-то определенные марки в юности и оставались им верны до своего последнего похода по магазинам. Если вы выбрали Бьюик, то всегда покупали машины только этой марки, если же вы были приверженцем Marlboro, то курили только эти сигареты. Вы отдавали свои предпочтения определенной марке раз и навсегда. Сегодня, идя в магазин, практически каждый раз люди делают новый выбор, и ничто не остается неизменным.

Все это означает, что хотя традиционная реклама и известные торговые фирмы пытаются создавать привязанность к определенным маркам и управлять интересами покупателей, эти методы далеко не всегда оказываются эффективными. Эти когда-то действенные способы рекламы уже утратили былую силу. Решение совершить покупку принимается покупателями чаще всего непосредственно в магазинах. Они больше доверяют своим впечатлениям и интуиции, нежели имени знаменитой марки или рекламе.

В результате важным средством передачи рекламной информации и стимуляции продаж теперь является сам магазин. Именно это здание, это пространство приобрело силу большой трехмерной саморекламы. Теперь решение покупателя купить определенный продукт в определенном отделе зависит от того, как и где размещены рекламные вывески, как расположены полки и витрины, а также другие атрибуты торговли. Наука о покупках предназначена именно для того, чтобы научить нас использовать все эти правила организации торговли: как лучше оформить вывески и где их лучше расположить, чтобы покупатели действительно читали их; как разместить товар на прилавках, чтобы покупателям было удобно его смотреть; как добиться того, чтобы покупатели могли и хотели зайти в самые неприметные уголки магазина. Список можно продолжать до бесконечности, при желании им можно заполнить целую книгу.

И наконец, наши исследования подтвердили, что чем дольше покупатель находится в магазине, тем больше товаров он купит. А количество времени, которое люди захотят провести в магазине, зависит от того, насколько в нем уютно и приятно находиться. Как когда-то единомышленники Холли Уайта улучшили условия городских парков и площадей, так сейчас наука о покупках создает лучшую среду для совершения покупок, и в конечном счете мы предлагаем такие формы защиты прав потребителей, от которых выигрывают сами торговцы.

2. О чем не знают продавцы

А теперь настало время сделать паузу и взглянуть на науку о покупках не с точки зрения ученых, а с практических позиций, то есть глазами продавца. Владельцы магазинов, безусловно, являются частью того уравнения, которое мы пытаемся решить. Они фактически предоставляют возможность осуществить покупки. Эта книга с ее уроками во многом

предназначается именно для продавцов, которые впоследствии смогут применить на практике разработанные нами принципы и выводы. И поскольку мы изучаем магазины, им принадлежащие, будет вполне справедливо задать следующий вопрос: чего продавец еще не знает?

Больше, чем вы можете предположить. Вот, например, доказательство того, что необузданный мир торговли до сих пор еще мало изучен и не разложен по полочкам. Мы задали вопрос одному очень умному и способному исполнительному директору сети магазинов с многомиллионным оборотом. Мы спросили о том, сколько людей от общего числа посетителей действительно делали покупки в их магазинах. Ответ исполнительного директора был далек от истины.

Вы на его месте, конечно же, дали бы безошибочный ответ. Но это обманчивое убеждение. Поверьте, этот парень не был растяпой и хорошо знал свою работу. Он прекрасно владел информацией о том, как идет торговля в тысячах принадлежащих его компании магазинов, и к тому же каждый день получал свежую информацию о таких по-настоящему важных вещах, как общее число совершенных покупок и сумма выручки в долларах, средний уровень продаж, а также количество проданного товара в одном конкретном магазине в сравнении с такими же показателями в тот же день годом ранее, уровень продаж в разных регионах страны, прибыль от продажи в зависимости от конкретного товара, категории товара, магазина или даже в зависимости от лунной фазы.

Все это он знал.

И когда я спросил у него, сколько людей из числа тех, кто заходит к ним в магазины, что-нибудь покупают, его ответ был: все или почти все. Эти слова он произнес от имени всей огромной, имеющей собственные компьютерные ответвления в сети, перемалывающей невероятное количество информации, с заоблачными цифрами в бюджете, организации, работающей под его руководством. Все с ним были согласны: то, что мы называем „уровнем конверсии" или „выходным уровнем", то есть процент посетителей магазина, которые становятся реальными покупателями, приближался к 100%. Ведь, по мнению данной корпорации, их торговые точки являлись тематическими магазинами, куда покупатели не ходят просто так, если им не нужно купить какую-нибудь конкретную вещь. Следовательно, они заключали, что потенциальные покупатели не совершали покупок только в том случае, когда не находили нужного им товара.

Концепция „уровня конверсии", подразумевающая, что посетители магазинов должны „конвертироваться" в реальных покупателей, была чужда этому человеку, как, впрочем, и многим другим исполнительным директорам преуспевающих компаний.

Я задал этот вопрос, поскольку мы только что закончили широкомасштабное исследование этой сети магазинов. И я точно знал уровень конверсии. Мои знания основывались на бесконечном количестве часов, которые мы провели за подсчетом числа покупателей, входивших в магазины, и тех из них, кто совершал покупки. Показатель уровня конверсии был очень хорош для магазинов такого типа. Но он был вполовину меньше того, что представлял себе директор. Точнее говоря, 48% посетителей магазинов выходили из них с покупками.

Исполнительный директор, который ценил достоверную информацию, был слегка ошарашен, но с нетерпением ждал от меня других фактов. Некоторые из его подчиненных, однако, были глубоко возмущены, оскорблены и просто не могли поверить, что мы не допустили в наших подсчетах какой-то ужасной ошибки. Поэтому они решили провести свою собственную версию нашего исследования и стали подсчитывать число посетителей в одном или двух своих магазинах, а затем считали, сколько людей выходило с покупками.

Их результат в точности совпал с нашим. Но их эта новость не расстроила. Для них она означала, что даже преуспевающая компания могла найти определенные недостатки в своей работе, устранить их и повысить эффективность работы. Беседуя с исполнительным директором, мы узнали, что наше исследование послужило причиной изменений „в некоторых фундаментальных мнениях и убеждениях их компании". Как бы то ни было, они

начали кое-что менять в организации торговых площадей, оформлении витрин, подборе персонала, и я уверен, что они улучшат свой „уровень конверсии“, а в результате станут зарабатывать больше денег.

Выводы, сделанные в ходе нашего исследования, были полезны и для получения общей картины развития всей компании. Мы показали, что целенаправленный рост прибыли можно стимулировать на уровне уже существующих магазинов, не прибегая к необходимости расширять империю, что является довольно дорогой стратегией и рано или поздно себя исчерпывает.

Уровень конверсии может разительно отличаться в зависимости от типа магазина или от рода продаваемой продукции. В некоторых отделах супермаркетов он достигает почти 100% (здесь я имею в виду, к примеру, продажу молочных продуктов или туалетной бумаги). В художественном салоне с дорогими картинами, возможно, лишь один посетитель из ста совершит покупку, и это уже будет хорошим результатом. В любом случае, какой бы товар ни продавался, бесспорной истиной остается то, что уровень конверсии всегда является важным показателем успешной торговли. Задачей маркетинга, рекламы, удачного расположения магазина является привлечение посетителей, а уже чтобы превратить их в реальных покупателей, за дело должны взяться служащие магазина. Уровень конверсии показывает, насколько умело (или неумело) вы используете возможности своего торгового заведения. Его можно сравнить с количеством ударов по мячу в бейсболе — вы, к примеру, знаете, что такой-то игрок сделал 100 попаданий в прошлом сезоне, но вы и понятия не имеете, сколько у него было попыток — 300 или 1000.

Тем не менее множество бизнесменов не знают точного уровня конверсии своих торговых заведений. В школах бизнеса на этом показателе деятельности торговли не заостряют особого внимания — ведь он не учитывается ни при подсчете прибыли, ни при оценке роста капиталовложений или денежного оборота. Уровень конверсии является индикатором того, что происходит непосредственно внутри четырех стен магазина. При желании я мог бы предложить и другие не использовавшиеся ранее способы оценки практической деятельности торговых заведений.

Однажды я спросил у администратора одной большой косметической компании, сколько времени женщины тратили на одно посещение магазина, чтобы выбрать косметику для макияжа. „Ну, примерно десять минут“, — был его ответ.

Я-то знал на основании только что законченного исследования, что средний покупатель проводил в отделе косметики примерно две минуты. Те, кто в результате что-нибудь покупал, задерживались в отделе еще на тридцать секунд.

Так вот, количество времени, которое покупатель проводит в магазине (мы не учитываем то время, когда он просто стоит в очереди), является, пожалуй, самым важным фактором, определяющим конечный объем совершаемых покупок. Снова и снова результаты наших исследований показывали эту прямую зависимость. Для того чтобы пройтись по всему магазину или, по крайней мере, посетить большинство его отделов, рассматривая, трогая товары и размышляя о возможной покупке, требуется много времени. В магазинах электротоваров, которые мы изучали, посетители задерживались в среднем на 5 минут 6 секунд, а люди, которые что-нибудь покупали, проводили там 9 минут 29 секунд. В магазине игрушек покупатели оставались 17 минут, а просто посетители — 10. В некоторых магазинах люди, которые потом совершали покупку, проводили в 3-4 раза больше времени, чем те, которые ничего не покупали. Существует очень много факторов, тем или иным образом влияющих на продолжительность похода по магазину, и наша основная задача заключается в выявлении и изучении этих факторов. Большинство рекомендаций, которые мы даем владельцам магазинов, заключается именно в том, как заставить покупателей подольше там задержаться. Но для начала вы должны точно знать время, которое покупатели проводят в вашем магазине или тратят на изучение вашего продукта.

Вот еще один хороший метод оценить работу магазина: по количеству покупателей, которые вступают в контакт с продавцами и консультантами. Это становится особенно

актуальным в наши дни, когда многие компании сокращают количество служащих, особенно тех, которые работают полный рабочий день, отдавая предпочтение сотрудникам с неполной занятостью, которым можно платить минимальную зарплату. Все наши исследования показали следующую прямую зависимость: чем больше контактов происходит между покупателями и продавцами, тем выше общий уровень продаж. Беседа с продавцом может подтолкнуть покупателя к решению сделать покупку.

Мы изучили большую сеть магазинов одежды, где процент вступления покупателей в контакт с продавцами составлял 25%, а это означало, что $\frac{3}{4}$ всех покупателей и словом не обменивались с продавцами. Это угрожающе низкий показатель, свидетельствующий о том, что, вероятнее всего, посетители бродили по магазину в поисках нужных отделов или необходимой информации, пытались снова и снова найти какого-нибудь служащего, чтобы получить ответы на свои вопросы. Это также означало, что продавцы не очень-то активно работали, пытаясь продать товар. Они всего лишь раскладывали его по полкам, оформляли чеки и кроме этого почти ничем другим не занимались. При такой ситуации малая рентабельность была практически обеспечена, и причина этого была очевидна.

И вот, наконец, последний критерий оценки работы магазина, самый простой — время ожидания. Мы говорим об этом повсеместно, это самый важный фактор в удовлетворении клиентов. К сожалению, лишь немногие владельцы магазинов понимают, что когда покупателей заставляют долго ждать в слишком длинных очередях (или любых других местах), их мнение об обслуживании в данном магазине сильно падает. Занятые бизнесмены просто ненавидят ждать где бы то ни было, но некоторые из них просто не понимают, что обычные люди испытывают те же чувства. Вице-президент одной сети магазинов, торгующих товарами для дома, был очень удивлен, когда мы показали ему на видео, как одна покупательница, проведя в их магазине 22 минуты и выбрав необходимые вещи, встала в длинную очередь в кассу, простояла там ровно столько, чтобы понять, что находится в настоящем аду, оставила свою полную товаров тележку и вышла из магазина. Мы в свою очередь ничуть не удивились: ведь такое происходит сплошь и рядом. Однажды мы провели работу для банка, дирекция которого намеревалась выплачивать каждому клиенту, которому приходилось ждать более 5 минут, по 5 долларов. Понаблюдав за очередями в кассу в течение двух дней, мы объявили нашему клиенту о том, что их новая политика обойдется им в 3 раза дороже, чем они планировали потратить. Поэтому они решили оставить эту затею и поработать над способами сокращения времени ожидания.

Последний показатель не имеет непосредственного отношения к оценке деятельности магазина, но является ярким примером невежества предпринимателей. Зачастую они не знают, кто является их потенциальными покупателями. Я уже рассказывал об исследовании, которое мы проводили для производителя корма для домашних животных. Деликатесы для животных раскладывались на самых верхних полках магазина, в то время как основными их покупателями были пожилые люди и дети. Мы изучали также работу сети семейных ресторанов, в которых большинство столиков были на двоих, а не на четверых, в результате чего во время наплыва посетителей у администраторов раскалывалась голова. Все это потому, что никому не пришло в голову подсчитать количество человек в типичной группе посетителей. В каждом из ресторанов семейного типа еще одной компании, для которой мы проводили исследование, примерно 10% площади обеденного зала отводилось под стойку. В тихие часы работы эта стойка почти не использовалась, потому что одинокие посетители предпочитали садиться за столики, где можно было почитать газету или журнал. А в часы наплыва посетителей группы по 3-4 человека тоже предпочитали садиться за столики, и стойка опять оставалась пустой, даже если клиентам приходилось стоять в очереди в ожидании столика.

Проблема незнания круга своих посетителей возникает постоянно. В газетном киоске на площади Грили в Нью-Йорке решили увеличить уровень продаж за счет расширения площадей для продажи журналов. Мы обратили внимание на то, что большинством покупателей киоска являлись корейцы, потому что рядом был корейский квартал, или

испаноязычные американцы. Поэтому мы посоветовали пустить в продажу больше журналов на корейском языке и организовать продажу безалкогольных прохладительных напитков, очень популярных среди латиноамериканского населения. Когда владелец киоска выполнил наши рекомендации, выручка от продаж выросла мгновенно.

С похожими ситуациями мы сталкиваемся постоянно в Нью-Йорке, Лос-Анджелесе и других больших городах. Покупатели-иностранцы нуждаются хотя бы в минимальной помощи при посещении магазинов и ресторанов. Так, для азиатских покупателей не предусмотрено почти никаких удобств, несмотря на то что их теперь очень много и они готовы тратить большие суммы на предметы роскоши. Но в магазинах не заботятся о том, чтобы вывесить таблицы соответствия размеров, или обменные курсы валют, или просто маленькие таблички, в которых было бы написано по-китайски или по-корейски о том, какие кредитные карточки принимаются. Умные владельцы магазинов поощряют тех своих служащих, которые хотя бы в небольшой степени овладевают японским, немецким, французским или испанским языком. Даже знание нескольких самых элементарных фраз будет большой поддержкой для покупателя-иностранца. А рестораны должны иметь под рукой меню на японском или немецком языке.

Но для того чтобы просто знать о круге своих покупателей, не нужно прибегать к таким экзотическим методам. Однажды я просто пришел в восторг после посещения сети аптечных магазинов в Вашингтоне, где был выставлен огромный ассортимент красок и других средств по уходу за волосами для блондинок, в то время как 95% покупателей составляли афроамериканцы. Я также был несказанно удивлен, зайдя в один аптечный магазин Миннеаполиса, где в октябре можно было найти полный набор средств для загара.

II. ПОХОДКОЙ ЕГИПТЯНИНА: ТЕХНИКА СОВЕРШЕНИЯ ПОКУПОК

Первый и самый простой принцип, разработанный наукой о покупках, заключается в следующем: у всех людей есть определенные физические и анатомические характеристики, а также свои запросы и ограничения, и торговые заведения должны организовывать свою деятельность, учитывая эти характеристики.

Другими словами, магазины, банки, рестораны и другие коммерческие заведения должны быть доброжелательными и предупредительными по отношению к виду *homo sapiens*. Между покупателями существует огромное количество различий в зависимости от пола, возраста, доходов и вкусов. Но сходств еще больше. Этот факт и сопровождающая его мысль о том, что магазины должны отражать нужды своих посетителей, представляются настолько очевидными, что, казалось бы, о них не следует и упоминать. В конце концов, ведь дизайнеры, управляющие и служащие магазинов тоже являются людьми и в определенных ситуациях сами становятся покупателями. Может показаться, что организовать все как следует не так уж сложно.

Однако в ходе наших исследований мы выявляем множество примеров, когда в торговых заведениях отказываются учитывать то, как устроено человеческое тело и как анатомические или физиологические аспекты предопределяют наши действия. Здесь я веду речь о самых элементарных истинах, например о том, что у человека только две руки, и в покое они находятся примерно в трех футах от земли. Или что наши глаза фокусируются на том, что находится прямо перед нами, но боковым зрением захватывают также и периферию, объем которой частично обусловлен окружающими факторами, а также что мы склонны скорее смотреть на людей, чем на предметы. Мы говорим и о том, что возможно предугадать или даже обусловить то, как и по каким проходам покупатели будут двигаться по магазину. Люди ходят по проторенным тропинкам, ускоряют или замедляют шаг и останавливаются в зависимости от окружающей их обстановки.

Все вышесказанное подразумевает следующее: впечатление от посещения магазина зависит от того, в какие отделы покупатели заходят, что они видят и как они на это реагируют. К примеру, они могут видеть продукцию или вывески в магазине ясно или не

очень четко. Могут легко достать товар с любой полки или им это не удастся. Они свободно и спокойно проходят по любым отделам магазина или что-то им мешает. Все эти физиологические и анатомические факторы вступают в игру одновременно, образуя сложную модель поведения, которая должна учитываться владельцами магазинов, если они хотят как можно лучше приспособить свои торговые заведения для нужд покупателей.

Самый значительный урок, который мы постигли из науки о покупках, заключается в том, что подконтрольность нуждам покупателей и прибыльность магазина прочно и неразрывно связаны друг с другом. Позаботьтесь о первом во всех деталях и второе вам будет гарантировано. Создайте в магазине такую инфраструктуру, которая отвечала бы самым специфическим особенностям покупателей, и успех вашему магазину обеспечен. В следующих пяти главах мы предложим вашему вниманию самые элементарные вещи: удерживающие способности человеческой руки, пределы зрительных возможностей читать на ходу и даже физические потребности посетителя, который не становится реальным покупателем, — все то, что составляет наш опыт похода по магазинам на уровне ощущений.

3. Сумеречная зона

Стоп.

Постойте здесь минутку рядом со мной. Ни о чем не спрашивайте. Просто смотрите.

Да, я *знаю*, что мы стоим в самом центре стоянки для автомобилей. В этом и заключается весь трюк.

Видите, как быстро все люди пытаются пробраться к магазину? Это потому, что им так не терпится попасть в него? Можно подумать и так, но я провел много времени, наблюдая за людьми, оставляющими машины на стоянке, и вот в чем причина их спешки. Автомобильные стоянки — это не место для праздных прогулок, это не 5-я авеню и даже не Мэйн-стрит. Здесь ездят машины, воздух наполнен выхлопными газами и асфальтовыми испарениями и, к тому же, может быть дождливо, ветрено, слишком холодно или слишком жарко. На любой стоянке в любой точке планеты все время плохая погода.

Ну что ж, давайте устремимся к магазину следом за остальными. Что мы видим впереди? Витрины. А что в них? Вещи. Или это вывески? Или там есть и вещи, и вывески? Сложно точно сказать, потому что солнце отсвечивает от стекла или потому что слишком темно и витрины плохо освещены. Большинство владельцев магазинов не изменяют интенсивности освещения витрин в зависимости от времени суток, но ведь, по крайней мере, в темное время суток надписи читаются хуже.

В продолжение этой темы давайте предположим, что находится в витрине: какая-то композиция из манекенов или натюрморт. Что бы там ни было, все это исполнено не в том масштабе. Там слишком много мелких деталей, которые мы не в состоянии разглядеть издали. Помните также о том, что чем быстрее люди идут, тем уже поле их периферийного зрения. А к тому времени, когда мы подходим достаточно близко к витрине, чтобы рассмотреть ее или прочитать надписи, нам уже не хочется останавливаться. Идя со стоянки, мы набрали как раз ту необходимую скорость, чтобы напрямик зайти в универмаг. Поэтому, если витрины магазина выходят на автомобильную стоянку, забудьте об их эффективности, если только надписи в них не выполнены очень большими и четкими буквами, а послания кратки и просты.

Итак, мы открываем дверь и входим в магазин. Обратите внимание на этот момент. Вы когда-нибудь видели, чтобы люди, только переступив порог магазина, останавливались как вкопанные? Я тоже не видел. Мог бы получиться неплохой затвор. Подойдите сюда, встаньте рядом со мной и понаблюдайте за входом. Что происходит, после того как покупатели заходят внутрь? Вы не можете этого увидеть наверняка, но они начинают своеобразную подготовку: они одновременно замедляют шаг, приспосабливают глаза к изменившемуся освещению и вытягивают шеи, чтобы как можно лучше разглядеть, что происходит кругом. Тем временем их уши, носы и нервные окончания пытаются различить остальные

раздражители, анализируя звуки и запахи, определяя, тепло в магазине или прохладно. Другими словами, происходит много всего, но, готов биться об заклад, эти люди пока еще не присутствуют в магазине целиком. Вы наблюдаете только их физическое присутствие, но всеми мыслями они окунутся в торговую атмосферу лишь несколько мгновений спустя. Если вы понаблюдаете за ними немного дольше, то сможете точно определить, в какой момент они на самом деле начинают ощущать себя в магазине. Для всех входящих посетителей этот момент примерно одинаков и зависит от оформления передней части магазина, так называемой „транзитной зоны“.

Вышесказанное означает, что практически все то, что попадает в поле зрения посетителей в „транзитной зоне“, то есть до того момента, как они действительно начинают чувствовать себя покупателями, не имеет на них никакого воздействия. Если там есть какая-нибудь реклама, то скорее всего они будут проходить мимо так быстро, что не заметят ее. Если в этот момент кто-то из продавцов бросится к ним с искренним „Могу я вам чем-то помочь?“, я гарантирую, что ответом будет „Нет“. Если в транзитной зоне магазина вы положите стопку рекламных буклетов или поставите горку корзинок, посетители будут обращать на них внимание лишь в редких случаях и вряд ли станут их брать. Передвиньте корзины на 10 футов дальше от входа, и их моментально разберут. Это закон природы: покупателям нужна посадочная полоса.

Наши клиенты с неизменным постоянством подчеркивают, что разработки относительно транзитной зоны в магазинах являются нашей самой значительной и полезной работой. Возможно, они считают так потому, что именно в этой области мы открываем самые неожиданные для них вещи. Я думаю, основная причина состоит в том, что наши консультанты бросают вызов наиболее укоренившемуся человеческому стремлению находиться на переднем плане, — мы все хотим быть там, впереди толпы, в начале очереди, первыми в классе. Впереди бегущим достаются все награды.

Однако это не относится к магазинам — людям меньше всего нравится находиться в их передней части. К примеру, владельцы магазинов подают иски на производителей продукции за то, что те помещают название своей фирмы на входных дверях в универмаги и таким образом создают себе, как кажется первым, бесплатную рекламу. Но если вы хорошенько понаблюдаете за людьми, которые заходят в магазин, то поймете, что на дверях они ищут только ручку или надпись о том, нужно ли толкать дверь или открывать на себя. Люди внимательно прочитывают все надписи и таблички на дверях магазина только в том случае, если он закрыт. Следовательно, рекламные надписи на входе не стоит расценивать как абсолютно бесполезные, но и пользы от них в конечном счете мало.

Сейчас во многих универмагах установлены автоматически открывающиеся двери, что делает жизнь покупателей намного проще, особенно если у них в руках пакеты или детские коляски. Но если при входе в магазин вы не затрачиваете вообще никаких усилий, это значит, что транзитная зона расширяется, и время превращения вас в потенциального покупателя увеличивается. Некоторые магазины, особенно небольшие, только выигрывают от того, что при входе покупатели открывают несколько дверей, или даже если дверь просто немного поскрипывает, или если вход имеет свое особое освещение и служит своеобразным разграничителем, напоминающим вам о том, что вы уже внутри магазина.

Большой универмаг может позволить себе иметь небольшую площадь в передней части, не имеющую никакой функциональной нагрузки. Маленький магазин этого допустить не может. Но и в том и в другом случае владельцы магазинов могут предпринять два шага в отношении транзитной зоны магазина: они должны воздержаться от расположения прилавков или рекламы и постараться уменьшить эту зону до минимума.

Хороший урок относительно того, чего не стоит делать в транзитной зоне, преподала одна большая умудренная опытом компания. В начале 80-х годов сеть ресторанов быстрого питания Burger King вводила в своих заведениях новый салат-бар. С целью обратить внимание посетителей на это нововведение они решили в одном ресторане поменять местами вход и выход. До сих пор входной была дверь, выходящая на автомобильную стоянку.

Теперь они превратили эту дверь в выход и поместили стойку салат-бара у витрины рядом с ней. Это было сделано для того, чтобы посетители, выйдя из машины, направлялись к старому входу, видели сквозь витрину салат-бар и испытывали такое искушение зайти туда, что, входя в ресторан через новый вход, сразу же направлялись к стойке с салатами. Но вот что произошло на самом деле. Посетители подходили к старому входу и пытались найти ручку, которую убрали. Тогда они отступали, недоуменно пожимали плечами и начинали искать вход. Они не смотрели на салат-бар, поскольку были слишком заняты тем, чтобы найти дверь! И когда они наконец ее находили, то влетали в ресторан такими голодными и взвинченными, что единственное, чего им хотелось, — это подойти к прилавку и заказать обычные гамбургеры и картофель-фри. В этом случае у салат-бара не было никаких шансов.

Вот еще один пример неудачной организации транзитной зоны магазина. Дирекция сети магазинов спорттоваров распорядилась, чтобы в первые 5 секунд после входа в магазин каждого посетителя приветствовали продавцы. И вот как это происходило на самом деле: вы заходите в магазин и лицом к лицу сталкиваетесь с прилежными продавцами, которые толпятся у входа, как стая стервятников, готовых заклевать вас своими энергичными „здравствуйте“.

Мы обнаружили еще одну ошибку в использовании транзитной зоны, когда испытывали интерактивный компьютеризированный информационный стенд, разработанный одним из подразделений IBM для магазинов компании Kmart. Стенд состоял из экрана и клавиатуры, с помощью которой можно было задавать различные вопросы. Например, вы могли спросить, где находится отдел мужского белья, и компьютер выдавал вам подробную карту магазина, а, может быть, в придачу вы получали купон на рубашки или носки. Это была превосходная идея. Стенд был большим подспорьем для покупателей и освобождал дирекцию магазина от необходимости платить дополнительному человеку, который бы давал информацию покупателям о том, где что находилось по 72 раза на день.

Однако вскоре после установки компьютеризированных стендов управляющие обнаружили следующее: стендами пользовалось лишь небольшое число посетителей. Проблема состояла в том, что никто из покупателей в первые секунды пребывания в магазине еще не осознает, что он понятия не имеет о том, где находится нужный ему отдел. В этот момент вы еще не осмотрелись как следует, чтобы понять, что потерялись в огромном торговом пространстве. Поместив компьютеризированные стенды рядом со входом в магазин, администрация превратила их в очень дорогие образцы электронной скульптуры. Поэтому управляющие компании почти сразу же от них отказались. А я уверен, что если бы компьютеризированные информационные стенды поставили где-нибудь ближе к центру магазина, в том месте, где покупатель действительно начинает понимать, что нуждается в помощи, они прекрасно бы себя оправдали.

Так что же *можно* делать в транзитной зоне магазина их владельцам? Можно ненавязчиво поприветствовать посетителей — не обязательно сразу же вести их куда-нибудь, просто сказать „привет“, напомнив о том, что они попали в магазин, и потихоньку начинайте их соблазнять. Эксперты служб безопасности утверждают, что самый простой способ предотвратить магазинные кражи — это дать понять покупателям, что продавцы знают об их присутствии. И легче всего это сделать, сказав им обычное „привет“. В ходе одного из своих исследований Сэм Уолтон пришел к выводу о том, что если вы наймете на работу в магазин милую старушку просто для того, чтобы она приветствовала посетителей, никто из них просто не отважится что-либо украсть.

На входе вы можете предложить покупателям корзинку, подробную карту магазина или купон. В районе Манхэттена есть сувенирный магазин Takashimaya, в котором служащий в фирменной униформе при входе раздает покупателям карманные путеводители по магазину. А справа от входа, в пределах транзитной зоны, расположился цветочный отдел. Когда вы входите в магазин, то видите цветы лишь краем глаза и, как правило, не останавливаетесь, но в то же время вам приходит мысль о том, что цветы — это неплохая идея и неплохо было бы

купить их при выходе из магазина. И это логично, потому что никому не захочется бродить по магазину с букетом цветов.

Прямо за входной дверью фирменного магазина The Gap и его более молодого и стильного собрата Old Navy расположено то, что обычно называют силовой рекламой — огромный горизонтальный прилавок, например, со свитерами или джинсами, который действует как барьер, чтобы заставить посетителей замедлить шаг. Это что-то вроде скоростного барьера. Он также действует в качестве огромного рекламного щита. Смысл его послания не всегда звучит как „Купи меня!“, часто он просто говорит: „Задержись на минутку и взгляни, что тебя ожидает внутри магазина“.

Вот еще один пример организации транзитной зоны. Он заключается в том, чтобы полностью проигнорировать ее присутствие, тем самым нарушив все вышеизложенные правила. Но не просто нарушив, а сделав все наоборот. Так, в одном из магазинов прямо у входа поставили огромную корзину с уцененными товарами. Низкие цены так соблазняли покупателей, что они просто не могли там не остановиться. Подобная ситуация преподает хороший урок о правилах: вы должны либо полностью им подчиняться, либо нарушать их бесповоротно. Если же вы просто проигнорируете правило или слегка от него отступите, то вам придется ждать самых худших последствий.

Мне бы также очень хотелось посмотреть на применение следующей нетипичной стратегии: когда торговля начинается не в помещении магазина, а еще за его пределами, например сразу на территории автомобильной стоянки. В конце концов, футбольные болельщики используют стоянки для своих нужд даже в самую плохую погоду. Они устраивают там настоящие пикники с едой и выпивкой прямо на асфальте. Открытые кинотеатры в светлое время суток повсеместно превращаются в блошиные рынки, и это служит доказательством того, что людям нравится совершать покупки на свежем воздухе. В некоторых супермаркетах летом выносят на улицу сезонные товары. Я как-то посетил один такой супермаркет на морском курорте. Там вынесли на улицу специальную палатку со всеми товарами для пляжа: с принадлежностями для барбекю, пляжными игрушками, кремами для загара, резиновыми шлепанцами и т. д. Люди, едущие на пляж или с пляжа, подходили к этой палатке, покупали то, что им было необходимо, и уезжали, довольные, что не нужно заходить в магазин, проходить по продуктовым отделам, оставляя за собой дорожку из песка, а затем отстаивать длинные очереди в кассу. Продажа товаров за пределами магазина начинает соответствовать той новой ситуации в Америке, когда страна постепенно превращается в одну огромную стоянку для автомобилей. В здании вы можете использовать торговые площади многофункционально, например: в магазине готовой одежды организовать отдел электроники или бакалеи или даже отвести отдельную площадь под офис. А вот для того, чтобы придумать, как лучше использовать огромные асфальтовые пространства стоянок, нужно применить воображение.

Наше открытие о том, что не всегда хорошо быть первыми, относится не только к транзитной зоне, но и ко всему магазину в целом. В любом отделе первый попадающийся на глаза покупателям товар не всегда имеет преимущество быть купленным. Иногда случается прямо противоположное. Оставляя некоторое свободное пространство между входом в магазин и товаром, продавцы дают покупателям больше времени, чтобы разглядеть его по мере приближения. В эти мгновения создается определенная визуальная неприязнь. Покупатель, который, к примеру, изучает модели компьютеров в одном из отделов магазина, не станет останавливать свой выбор на самой первой увиденной модели, не сравнив ее с другими, также имеющимися в продаже. А вот дойдя до середины отдела, он уже может почувствовать себя довольно компетентным, чтобы наконец сделать выбор. На торговых ярмарках может показаться, что самые лучшие места достаются тем стендам, которые располагаются недалеко от входа, но на самом деле это далеко не так. Посетители быстро проходят мимо, направляясь в центр зала, или, еще хуже, встречаются у входа с друзьями и тем самым создают впечатление, что у первых стендов скапливается народ, а это отпугивает

потенциальных покупателей. Кроме того, у входа обычно гуляют сквозняки, и вам будет казаться, что вы находитесь в вестибюле.

Косметические фирмы, как правило, не хотят занимать места для прилавков у самого входа в отдел. Они знают, что женщинам, для того чтобы посмотреть в зеркало и решить, как улучшить свою внешность, требуется хотя бы минимум уединения. Но это не единственная причина поиска более тихого и спокойного места для прилавка. Если бы вы были одним из двух основных производителей на рынке красок для волос, то попытались бы заполучить самое лучшее место в аптечных магазинах. Так вот, молодые женщины в выборе краски для волос руководствуются направлениями моды — им нужно нанести особый блеск по случаю какого-нибудь важного события или же они просто хотят попробовать новый оттенок волос, чтобы поменять свой имидж. Более пожилые женщины покупают краску для волос постоянно — они уже, к примеру, 15 лет пользуются одной и той же маркой и с годами начинают покупать краску для волос так же регулярно, как мыло. Поэтому существует большая разница в подходе: пожилые покупательницы сразу отыскивают в магазине нужную им краску и покупают ее, а молодые женщины, прежде чем купить, должны хорошенько рассмотреть витрину. Изучая средства по уходу за волосами, мы обнаружили, что ассортимент, который выбирают пожилые женщины, примерно на одну треть меньше по сравнению с тем, что интересует молодых. Поэтому если в магазин заходят большей частью молодые женщины, то лучше расположить витрину с красками для волос где-нибудь в спокойном месте, подальше от входа. Если же этот магазин посещают в основном пожилые дамы, оптимальным решением будет разместить отдел красок для волос ближе к входу, так как эта категория покупательниц в любом случае не будет долго бродить по магазину в поисках нужных товаров.

И, наконец, еще одна известная история об очень красивой, замысловатой и дорогой рекламе чипсов и снежков в одном из супермаркетов. В витрине магазина поставили электронный муляж героя одного из мультфильмов, который был оснащен специальным устройством, реагирующим на внешнее движение. Каждый раз, когда мимо проходил покупатель, устройство срабатывало, и герой мультфильма говорил: „Если вы что-то ищете, вы на правильном пути". Изготовитель рекламируемой продукции заплатил немалые деньги, чтобы установить эти муляжи в нескольких супермаркетах. Они были настолько эффективны, что электронные приветствия не затихали ни на минуту, и вскоре это стало приводить в бешенство кассиров, которые должны были выслушивать механический голос по восемь часов в день. Вскоре служащие одного из супермаркетов решили эту проблему раз и навсегда: они отключили устройство, которое тотчас стало немым.

4. Вам нужны руки

День выдался ветреный. В магазин заходит женщина. Что интересного мы видим?

Мы видим, что у женщины в руках сумочка, на ней пальто, которое при входе в магазин ей захочется снять, а это значит, что его тоже придется держать в руках. Бог дал ей две отличные руки, но теперь одна из них занята.

Если она выберет что-нибудь в магазине, ей придется взять это в свободную руку. Теперь у нее заняты обе руки. Ну, может быть, если ее покупка не очень большая и тяжелая, она возьмет ее под мышку. Она также может повесить сумочку на плечо, и тогда рука высвободится.

Если она захочет взять с прилавка что-нибудь еще, ее руки опять будут заняты. Только движимая очень серьезными причинами, она будет продолжать поиск нужных товаров. А законы человеческой анатомии на этом этапе уже просигналили о том, что поход за покупками окончен.

Это классический постулат науки о покупках. Тот факт, что у покупателей имеется только две руки, прекрасно известен всем. А вот последствия этого общепризнанного факта

некоторые даже представить себе не могут. Часто они просто не распознаются, не принимаются во внимание или игнорируются.

Я впервые обратил внимание на фактор занятости рук, когда мы изучали работу газетного киоска на одном из самых шумных перекрестков человечества — на Большом центральном вокзале Нью-Йорка. Мы специально установили видеокамеры, чтобы снимать киоск в самые горячие часы его работы, то есть в утренние и вечерние часы пик.

Коммерческий успех киоска зависел от одного самого главного задания — умения обслуживать как можно больше клиентов, которые торопятся в утренние часы с поезда на работу, а вечером — с работы домой. Эти люди, прежде чем подойти к киоску, бросают беглый взгляд на очередь. Если они видят, что очередь небольшая и можно быстро купить газету, журнал, сигареты или жвачку, они подходят. Если же они видят перед собой толпу покупателей, ждущих своей очереди и нервно поглядывающих на часы, то предпочтут не задерживаться. „Слишком большая суматоха, я могу опоздать на поезд, лучше я куплю газету где-нибудь в другом месте“, — думают они.

Мы заметили еще одну деталь, наблюдая за покупателями у газетных киосков. Одна рука у них всегда была занята — они держали либо свой дипломат, либо портмоне, либо пакет с бутербродами на обед. В наши дни почти никто не ходит на работу с пустыми руками.

Если хорошенько подумать, то у современного американца редко бывают свободными обе руки. Даже ставшие универсальными рюкзаки не освобождают наши руки, наоборот, мы нагружаемся еще больше, чем прежде. Люди стали похожи на двуногих выючных животных. И я удивляюсь, сколько всяких вещей нам нужно, чтобы просто выйти из дома.

В конце нашего исследования мы изучили структуру самого киоска. Она была совершенно типичной: с газетами на нижних стендах, журналами на полках повыше, а еще выше были размещены сладости, жевательные резинки и мятные конфеты. Внутри по кругу над всем этим товаром возвышались кассиры.

Благодаря видеозаписи мы могли расчленить каждую совершаемую покупку на множество составляющих. И вот что мы увидели: неся в одной руке дипломат, клиент приближается к киоску, наклоняется и выбирает, скажем, газету. Затем он выпрямляется и показывает газету продавцу. Теперь ему нужно либо поставить дипломат на пол, либо засунуть газету под мышку, чтобы свободной рукой подать деньги. (Если вы привыкли все делать в последнюю минуту, тогда вам нужно было бы еще запустить руку в карман, отыскать в нем деньги и передать кассиру.) Затем клиенту нужно немного подождать, пока ему отдадут сдачу, положить ее в карман свободной рукой, взять с пола дипломат или достать из-под мышки газету и только тогда развернуться и пройти сквозь плотную толпу остальных покупателей.

Проектировщики этого киоска, как, наверное, и сам его владелец, полагали, что самая подходящая структура для него будет, если выделить как можно больше места для экспозиции товара. А вот с точки зрения покупателей это было ошибочным убеждением. По их мнению, нужно было предусмотреть специальную полочку на уровне примерно локтя посетителя, чтобы он мог поставить на нее кейс, положить кошелек или покупки, спокойно сосчитать деньги и подождать сдачу. Другими словами, требовался прилавок.

Вместо этого единственная горизонтальная поверхность в киоске находилась примерно на уровне голени, что, в принципе, было неплохо для демонстрационного газетного стенда, но совершение каждой покупки в результате превращалось в комичный балет с одноруким клиентом в качестве прима-балерины. Вследствие этого обслуживание одного клиента занимало больше времени, что в свою очередь предопределяло меньшее число обслуживаемых клиентов в часы пик. Вокруг киоска создавалась толпа, которая отпугивала новых покупателей, и в конечном счете выручка киоска падала. Иной дизайн помещения, учитывающий особенности анатомического строения человека, даже при меньших экспозиционных возможностях позволил бы обслужить большее количество клиентов.

Та женщина, с рассказа о которой я начал эту главу, могла оказаться в большом аптечном магазине со скидками. Именно во время исследования по заказу сети подобных аптечных магазинов мы нашли простое и одновременно очень эффективное решение проблемы занятости рук.

Меня осенило однажды поздним вечером, когда я сидел в своем офисе, слушал радио и просматривал видеозапись о том, как люди делают покупки в аптечном магазине. Я смотрел материал, заснятый видеокамерой, которая была направлена на очередь в кассу. Один из покупателей буквально жонглировал маленькими бутылочками и коробочками, пытаясь не уронить ни одной из них. Вот тогда-то я и вскрикнул: „Эврика!“ Бедняге просто нужна была корзинка.

Почему же он ее не взял? В магазине их было полно, они стояли прямо у входа. Может быть, аптечные магазины не ассоциируются у покупателей с корзинками? А может быть, они заходят туда с мыслью купить всего пару вещей и только позже понимают, что им нужно много всего другого. Основная причина, конечно же, заключалась в том, что корзинки стояли в транзитной зоне, и посетители, быстро проходя мимо, просто не успевали их заметить. Я стал срочно просматривать весь видеоматериал, снятый за три дня исследования, и увидел, что корзинками пользовалось всего 10% покупателей, а это значит, что среди посетителей было предостаточно жонглеров-любителей. И я подумал о том, что если бы кто-нибудь дал этим людям корзинки, то, возможно, они сделали бы больше покупок! И уж, конечно же, они не купили бы меньшее количество товара. А мы позволяли анатомическим возможностям человеческих рук диктовать, сколько денег мог потратить в магазине их обладатель.

Мы предложили дать указание всем служащим магазина подавать корзинку любому посетителю, в руках у которого было больше трех предметов. Дирекция так и распорядилась. И поскольку люди обычно с благодарностью принимают чужую помощь, покупатели практически никогда не отказывались взять корзинку. Как только увеличился процент покупателей, пользующихся корзинками, стали расти и доходы от продаж. В торговле самый простой способ сделать деньги — это продать как можно больше товара.

Ситуация с покупательскими корзинками прекрасно иллюстрирует тот постулат, о котором я говорил ранее: анатомические особенности человека в их совокупности во многом определяют то, как мы совершаем покупки. В очень преуспевающем книжном магазине, что рядом с моим офисом, горка покупательских корзинок стоит в обычном, неподходящем для нее месте — в углу прямо у входа. Помимо того, что это неблагоприятная транзитная зона, есть еще одна причина считать такое расположение корзин неудачным. И эта ошибка тем более примечательна, что владельцы магазина сами в определенные моменты становятся покупателями и должны бы уметь смотреть на мир глазами последних. Но на самом деле они далеки от этого.

Если судить по месту, отведенному в магазине для корзин, можно подумать, что владельцы магазинов представляют себе мысли входящих покупателей следующим образом: „Ну, сегодня я планирую купить четыре книги, пакет поздравительных открыток и журнал, поэтому первым делом я возьму корзинку, чтобы сложить все мои покупки“. Но здравый смысл подсказывает, что люди обычно так не думают. Чаще всего они заходят в книжный магазин с целью купить какую-нибудь одну книгу, находят ее, а затем случайно их взгляд падает еще на одну, которая тоже кажется им достойной внимания. Именно на таких спонтанных решениях о совершении покупок и держится торговля, и если бы вдруг покупатели перестали руководствоваться моментальными побуждениями, находясь в магазине, экономику постиг бы неминуемый крах. Некоторые магазины держатся на плаву именно за счет таких „импульсных“ продаж.

Как бы то ни было, когда наша покупательница в книжном магазине берет вторую понравившуюся ей книгу, она уже начинает думать о том, что неплохо было бы иметь для удобства покупательскую корзинку. И если бы именно в этот момент корзинка материализовалась где-нибудь поблизости и не нужно было бы нагибаться, чтобы ее взять,

наша покупательница наверняка бы ею воспользовалась. И, может быть, после этого пошла бы дальше по магазину и купила еще третью и четвертую книгу, а может, еще и закладки для книг.

Суть этого урока очевидна: корзинки должны быть расставлены по всему магазину, в любых местах, где они могут понадобиться покупателю. И если бы кипы покупательских корзинок по всей Америке были передвинуты от входа в магазин к его середине, они стали бы приносить намного больше пользы, потому что покупатели начинают серьезно думать о покупках только тогда, когда увидят товар. Корзинки должны стоять на возвышении не ниже пяти футов, чтобы любой мог их заметить и чтобы покупателям не приходилось наклоняться, чего они не любят делать, особенно если у них заняты обе руки.

Дизайн самих корзинок тоже следовало бы изменить. В этом книжном магазине используются неглубокие корзинки из твердой пластмассы со стальными ручками, такие же, как в супермаркетах. Они идеальны в том случае, если вы покупаете продукты в бутылках, банках или хрупкие предметы, но абсолютно не удобны для покупки книг, канцелярских принадлежностей или одежды. Когда товар в корзинке набирает вес, ее ручка начинает неприятно впиваться в ладонь, поэтому вы не наполняете корзинку доверху, чтобы она не стала слишком тяжелой. Как мы обычно носим книги? Как правило, в полотняных мешочках с ручками. Стенд с такими мешочками был бы гораздо более уместным в данном случае, тем более что и сами мешочки можно было бы продавать. Кассир вынимал бы выбранные покупателем книги из мешочка, подсчитывал бы общую стоимость покупки, спрашивал у покупателя, не желает ли тот взять мешочек, и закладывал бы книги обратно.

Самое умное применение корзинок, которое мне приходилось наблюдать, нашли в магазине Old Navy в Манхэттене. Я всегда привожу владельцев торговых заведений посмотреть на этот магазин, один из самых живых и приятных в городе. На входе вас встречает общительный и улыбчивый служащий, который предлагает взять авоську черного цвета, чтобы складывать покупки. Такие авоськи дешевле, легче, удобнее и гораздо приятнее на вид, чем корзинки. Когда покупатели подходят к кассе, продавец спрашивает у них, не хотят ли они купить заодно и авоську, и довольно приличное число покупателей именно так и поступает, совершая еще одну, последнюю, покупку уже при выходе из магазина.

А вот пример самого неразумного использования корзинок, который я наблюдал в период рождества в одном из универмагов на юге страны. Там, недалеко от входа, в идеальном месторасположении стояла большая полка с авоськами. Но какому-то торговому волшебнику пришла в голову мысль поставить прямо перед ней большую витрину с игрушечными дедами-морозами, так что полка с авоськами была полностью закрыта. Таким образом, покупатели могли увидеть ее только при выходе из магазина. Я не знаю, сколько дедов-морозов было продано в том универмаге, но выручки от них все равно бы не хватило, чтобы покрыть ущерб от неразумного решения.

Когда мы проводили исследование для производителя кухонной утвари и владельца магазинов Pfaltzgraff, он уже отдал распоряжение о том, чтобы всем покупателям его магазина выдавали корзинки или тележки. Но, наблюдая за очередями в кассу, мы заметили, что у многих корзинки и тележки были доверху заполнены тарелками, вазами и т. д. Компания незамедлительно распорядилась заменить старые корзинки и тележки на новые, которые были примерно на 40% вместительнее. И буквально сразу же увеличился средний уровень продаж на каждого покупателя.

Все это служит напоминанием об одном из решающих правил в мире торговли: вы не сможете предположить, сколько товара у вас может купить среднестатистический покупатель, пока не сделаете все возможное, чтобы его поход по магазину стал как можно более приятным, простым и практичным.

Существует еще один довольно мудреный способ освободить руки покупателей от ноши. И мне хотелось бы посмотреть, как этот способ проявил бы себя на практике. Благодаря такому плану покупатели будут чувствовать себя абсолютно неотягощенными вплоть до самого последнего момента, то есть до выхода из магазина.

Идея состоит в том, чтобы создать гардероб и камеры хранения для покупок. Посетители могли бы оставлять верхнюю одежду и остальные вещи в гардеробе при входе в магазин. И вместо того чтобы носить выбранные товары с собой по магазину, они могли бы отдавать их продавцам, которые относили бы их в камеру хранения рядом с выходом. После полного и тщательного обхода всего магазина покупатели отправлялись бы к выходу, забирали бы свои пальто, шляпы, покупки и садились бы в машину, такси или ожидающий лимузин.

Но иногда даже такой стратегии бывает недостаточно. Большой сувенирный магазин в Диснейленде все еще работает над этой проблемой. Он пустует практически целый день, потому что посетители не хотят покупать сувениры с самого утра, чтобы потом целый день таскать их с собой по парку. А к 16:30 его настигает буквально „сувенирная лихорадка“. Для решения проблемы там была установлена камера хранения для покупок, чтобы посетители могли купить сувениры утром, оставить их в камере хранения и зайти за ними вечером, после посещения парка. Единственная проблема состояла в том, что многие покупатели забывали вечером забрать свои покупки. Может быть, дирекции магазина нужно было разработать систему доставки покупок в гостиницы, где останавливались покупатели.

Вот как я представляю себе систему такого обслуживания, которую я предложил сети универмагов Bloomingdale. В магазине-флагмане этой сети на Манхэттене восьмой этаж универмага был не самым лучшим местом для торговли, потому что туда было далеко добираться. Поэтому я предложил превратить этот этаж в полуприватную зону для богатых покупателей с обслуживаемыми комнатами отдыха, банкоматами, кафетерием, услугами консьержки и другими удобствами, включая, конечно же, гардероб и камеру хранения. Если посетителями магазина становились приезжие, можно было организовать доставку покупок в гостиницы. Я предложил продавать часть членских билетов в этот полуприватный клуб непосредственно гостиницам, которые в свою очередь раздавали бы их своим клиентам. Такая организация торговли могла бы развернуться даже в более широких масштабах. Недалек тот день, когда владельцы торговых центров начнут вводить такую систему обслуживания для всех покупателей, увеличивая тем самым выручку от продаж и, конечно, собственные доходы.

Сложно переоценить то значение, которое имеет фактор занятости рук покупателя для торговли. Ваш магазин может быть самым популярным в округе, с самыми утонченными, дешевыми или сексапильными товарами, но если покупатель не может удержать их в руках, все потеряно. В двенадцатой главе книги я объясняю важное значение действия сенсорных рецепторов в торговой среде, таких как осязание, обоняние и др. Если покупатели не могут взять в руки и потрогать какой-то товар, они его просто не купят. Поэтому проблема заключается не только в том, чтобы суметь удержать товар в руках, но и в том, чтобы иметь возможность еще и потрогать его, а для этого руки у покупателя должны быть свободны. Вот почему зачастую горизонтальные прилавки-витрины больше себя оправдывают, чем вертикальные стойки-вешалки. Ведь если у вас свободна только одна рука, вы просто измучаетесь, чтобы посмотреть какую-то вещь на вешалке. Если же она лежит на горизонтальном прилавке, вы сможете прислонить свои предыдущие покупки и спокойно рассмотреть и пощупать понравившийся вам свитер.

В одном из супермаркетов я столкнулся с самым очаровательным решением проблемы занятости рук. Как практически во всех торговых заведениях Америки, в этом супермаркете решили открыть кофейный бар, в котором посетители при желании могли посидеть и выпить чашечку кофе. Это был не первый кафетерий в супермаркете за всю мою жизнь, но я впервые увидел, что его организаторы поняли, как все должно быть устроено. Они даже поместили в тележки крепления для чашек, чтобы покупатели могли пить кофе в процессе похода по магазину. Ручаюсь, что это приспособление стало отличным стимулом для продажи кофе.

5. Как читать рекламные вывески

— Ну, что ты об этом думаешь? — спрашивает меня главный график-дизайнер и выставляет на обозрение макет вывески, которую впоследствии отправят примерно в 500 магазинов.

Я сижу в уютном кресле в конференц-зале с кондиционером и прекрасным освещением. Вывеска находится прямо у меня перед глазами на идеальном для обозрения расстоянии. Она безупречно выполнена на дорогой бумаге — дело рук профессионалов. В зале устанавливается мертвая тишина.

— О Боже! Я не знаю, что и думать! — отвечаю я.

На меня устремляются озабоченные взгляды. И это беспокойство вызвано не моим ответом, а мной самим.

— Как это ты не знаешь? — спрашивает главный. — Ты должен знать.

И вот тогда-то я и пытаюсь объяснить.

Для начала я говорю о том, что пока у всех потенциальных покупателей не появится возможность увидеть эту вывеску в тех же условиях, в которых я увидел ее впервые, невозможно будет определить, является ли она самой лучшей рекламной вывеской всех времен и народов или же бессмысленной тратой времени, усилий и денег. Я пытаюсь напомнить присутствующим о том, что люди, которые приходят в магазины, рестораны или банки, почти никогда не стоят на месте, они находятся в постоянном движении. И они не смотрят на вывески, а делают как раз нечто противоположное, например, пытаются отыскать отдел носков, или самую короткую очередь, или решают, что им лучше съесть — гамбургер или цыпленок. Ну как можно оценить новенькую вывеску, маячащую где-то вдалеке, при плохом освещении, которую, к тому же, наполовину заслоняет какой-то высокий господин? А вас в это время, к тому же, постоянно кто-то отвлекает.

Другими словами, я пытаюсь доказать, что никак невозможно оценить достоинства новой вывески, какой бы безупречной она ни казалась с точки зрения график-дизайнера, если продемонстрировать ее в конференц-зале.

Существует только один способ оценить, насколько хороша новая вывеска или новый рекламный плакат. Это нужно делать на месте, то есть на этажах магазинов.

Но даже и такая оценка не будет окончательным результатом. Сначала вам придется определить, сколько людей вообще взглянуло на нее. Затем нужно разобраться, достаточно ли долго они на нее смотрели, чтобы прочесть надпись, потому что если покупатели не читают вывески, то какой в них толк? А разница во времени между незаинтересованным взглядом и внимательным прочтением может составлять всего 2-3 секунды. Так что можете себе представить, насколько сложна и кропотлива работа наших сотрудников. Они ищут для себя неприметное местечко, где-нибудь позади вывески, и начинают следить за покупателями, улавливая малейшие движения их глаз, одновременно замечая секундную стрелку на часах, и все это для того, чтобы впоследствии сказать с абсолютной научной точностью, что такой-то конкретный мужчина задержал свой взгляд на вывеске ровно 4 секунды, а затем перевел его на соседний плакат, который удерживал в поле зрения в течение 3 секунд. Мы часами отслеживаем покупателя за покупателем, их бывают сотни, на это уходит тысячи минут. И только потом, обработав всю эту информацию, мы делаем вывод о том, хороша ли данная рекламная вывеска.

Попробуйте проделать все это сами. Не так-то это и просто.

Но другого пути нет. Насколько мне известно, наша фирма единственная во всей стране занимается такой работой. Существуют компании, которые определяют читабельность надписей с помощью специальных электронных шлемов, изготавливаемых по высоким технологиям и регистрирующих малейшее движение глазного яблока читающего. Но и такой метод не будет до конца эффективным и не застрахует вас от неудачного расположения самой удачной вывески. А именно так зачастую и происходит. (И это даже хуже, чем когда для не очень удачной вывески подбирают безупречное место.)

К тому же, с помощью такого метода уж никак невозможно предсказать, будут ли вообще покупатели читать и реагировать на ту или иную вывеску на шумных этажах универмага.

Вы сможете оценить, какое действие оказывает та или иная вывеска на покупателей, только убедившись, что они ее читают. Так что первым делом вам следует покинуть конференц-зал.

Самая распространенная ошибка при создании и размещении вывесок или любой рекламной продукции состоит в том, что создатели готовят ее специально для магазинов. Но магазин, в котором есть вывески, надписи и плакаты, перестает быть таковым и превращается в трехмерную коммерческую телевизионную рекламу. Помещение магазина становится своеобразным контейнером для слов, мыслей, сообщений и идей.

Люди заходят в этот контейнер и впитывают в себя окружающую их информацию. Если все организовано правильно, то внушаемые им вещи завладевают их вниманием и подталкивают их пойти, взглянуть и купить и, может быть, зайти сюда еще раз, чтобы купить что-нибудь другое. Вывески на стенах подсказывают им, что они могли бы здесь купить, и где это находится, и почему это следует покупать. Им популярно объясняют, почему этот товар заслуживает внимания, а также чем и в каких ситуациях он может быть полезен.

Вот такая огромная объемная коммерческая реклама.

Соответственно готовить ее следует так же, как рекламу для телевидения, хорошенько обдумав, что следует сказать, как и при каких обстоятельствах.

Первым делом нужно завладеть вниманием аудитории. Когда вы этого добьетесь, вам нужно выразить идею рекламы в предельно ясной и логичной форме — в ней должны быть начало, середина и окончание. Информацию следует преподносить так, чтобы люди могли без труда воспринимать ее. Лучше это делать постепенно, небольшими порциями и в правильной последовательности. Если покупатели не обратят внимания на самый первый блок рекламы, то все ее последующие элементы не будут иметь смысла. Если же вы перенасытите смыслом самое первое послание серии рекламных плакатов, покупатели тоже быстро сдадутся. Ведь если они не смогут понять его смысла, то проигнорируют всю данную рекламу в полной мере.

Так было всегда. Основная причина серьезного подхода к организации рекламы в помещении магазина состоит в том, что сегодня все больше и больше покупателей принимают решение о покупке, уже будучи на территории универмага. У них приличный доход, и они поддаются своим мгновенным побуждениям. Воздействие традиционной рекламы и сила имени знаменитых марок продукции в наши дни стали ослабевать, потому что мы ими перенасыщены. И поэтому роль самих магазинов в успехе торговли становится как никогда важной. Определенные виды продукции теперь живут или умирают в зависимости от того, что происходит на этажах универмагов. Так что владельцы магазинов не могут упустить свой шанс сказать покупателям то, о чем должны знать последние.

С другой стороны, у покупателей все меньше времени на походы по магазинам. Они уже привыкли, что в магазинах все товары должны быть доступно разложены на полках. Того же они ожидают и от рекламной информации — хотят, чтобы она была доступна. Ни один покупатель не захочет ждать продавца, чтобы тот показал ему, куда смотреть, или объяснил, что это за новый продукт. Да и в любом случае, в нужный момент продавца отыскать просто невозможно. Были времена, когда вы заходили в кафетерий, и единственное, что вам предлагалось прочитать, — это меню и газета Daily News. А теперь даже в самом маленьком магазинном баре вы найдете не меньше 11 рекламных вывесок с различной информацией.

Тем не менее вы не можете просто окинуть взглядом помещение вашего магазина, определить пустые места на стенках и заполнить их вывесками. Вы также не можете освободить какое-то место на прилавке и поместить туда все имеющиеся у вас рекламные средства. Пространство любого магазина делится на определенные зоны, и вы должны хорошенько их изучить, прежде чем поместить куда бы то ни было даже самую маленькую

вывеску. Для этого вам нужно встать со стула и начать планомерный обход магазина, на каждом шагу задавая себе вопросы: что покупатели будут делать здесь? А здесь? На чем будет фокусироваться их взгляд из этой точки? О чем они могут думать, находясь в этом отделе? По этому участку покупатели будут проходить очень быстро, поэтому содержание вывески должно быть кратким и одновременно привлекающим внимание. А вот в том отделе покупатели будут задерживаться дольше, чтобы рассмотреть товар, значит, в рекламном щите можно позволить больше деталей. А возле этой полки (предположим, что на ней моторные масла) они скорее всего станут думать о своей машине. Так, может, имеет смысл сказать им что-нибудь о замене дворников? У кассы покупатели будут стоять на одном месте в среднем полторы минуты, так что у вас есть прекрасная возможность расположить напротив хорошую рекламную вывеску с большим текстом. Затем покупатели направляются к выходу, и вы можете использовать эту зону, чтобы разместить там какую-нибудь информацию, которую они смогут обдумать в дороге.

Каждая из зон хороша для какого-то определенного типа вывесок и абсолютно не подходит для других. Если вы в определенном месте расположите вывеску, на чтение которой уходит 12 секунд, в то время как покупатели задерживаются там не более 4 секунд, пользы от нее будет не намного больше, чем если бы вы повесили ее у себя в гараже.

Находясь в магазине, я постоянно ищу и заносю в свой мысленный список те места, где покупатели стоят без дела и куда можно поместить какую-нибудь рекламу. Как-то мне в голову пришла следующая идея: в обувном отделе вы сообщаете продавцу, какие туфли хотите примерить, и он идет искать ваш размер. К этому времени вы уже просмотрели все имеющиеся в продаже модели, и что вам остается делать? Вот это был бы хороший момент для восприятия рекламы. Покупатель с удовольствием прочитал бы какую-нибудь рекламную вывеску именно сейчас. Ну, к примеру, что-нибудь о сумках.

Эскалаторы — это еще одно хорошее место для размещения вывесок, которое никто не использует. Я подумал об этом, когда поднимался на эскалаторе в лондонском метро. Ведь вы столько времени стоите без действия, пока едете на нем вниз или вверх.

Недостаточно просто определить место для размещения той или иной вывески. В одном магазине мы изучали реакцию покупателей на плакат, который висел прямо над кассой и над прилавком упаковки. Хорошее месторасположение, не так ли? Нет. Очень маленький процент покупателей обращал на него внимание. Никто в магазине не будет смотреть просто вверх, непонятно куда. Мы посоветовали переместить плакат на четыре фута назад, и количество людей, замечавших его, удвоилось. Когда речь заходит о размещении вывески, зачастую разница между ее идеальным и абсолютно неудачным положением может составлять несколько футов. Для максимально частого обозрения вывеска должна находиться на уровне взгляда в любом из выбранных участков магазина. Чтобы определить правильное месторасположение, вам следует встать в необходимую точку и определить, куда устремляется ваш взгляд. Именно там будет хорошее место для вывески. Ни для кого не является новостью, что люди в первую очередь смотрят на других людей. Вот почему одними из самых эффективных рекламных вывесок являются те, которые размещены позади касс примерно на уровне лиц кассиров. Такие вывески отвлекают на себя взгляды посетителей и затем удерживают их внимание.

Иногда, чтобы придумать, как и где разместить рекламную информацию, нужен творческий подход. Фирма Того разработала видеоролик для рекламы своих автоматических газонокосилок. Эта реклама, само собой разумеется, должна была пойти в магазины инструментов для дома и сада. Но куда конкретно? В отдел газонокосилок? Там покупатели видели бы мониторы, понимали, что для полного просмотра этого рекламного ролика им придется стоять на месте минут десять и что они рискуют быть „затоптаннными" другими покупателями, направляющимися в соседний отдел принадлежностей для шашлыков. Вместо этого рекламный ролик запустили в зале ожидания отдела починки инструментов, где его с увлечением смотрели ожидающие клиенты, благодарные за малейшее развлечение. Таким образом, любой посетитель отдела починки домашнего и садового инвентаря был обречен

рано или поздно купить новую газонокосилку. Мы пришли к выводу, что по какой-то причине даже те коммерсанты, которые буквально наводняют свои магазины визуальной продукцией, не в состоянии по достоинству оценить рекламные возможности зон ожидания, где люди просто умирают от скуки. Как-то нам довелось изучать работу одного автомобильного сервисного центра. Так вот, в их зале ожидания не было ни одного печатного слова — ни малейшего образца рекламной литературы, ни номера журнала „Car and Driver" или „Road and Track", ни даже самого тривиального Reader's Digest.

Никто не занимается вывесками так серьезно, как заведения быстрого питания. Даже если вы не собираетесь в будущем открывать собственную сеть ресторанов, вам будет полезно узнать, как они это делают.

Для начала они определили, что хорошим местом для вывесок может послужить, к примеру, витрина или вход в ресторан, но чтобы они были действительно эффективными, посетитель должен прочитывать их мгновенно. Проще говоря, такая вывеска должна быть очень короткой — два-три слова. Мы засекали по времени и выяснили, что на таких вывесках внимание клиентов задерживается не более двух секунд.

Однажды меня попросили дать оценку одной дверной вывеске, которая состояла из 10 слов.

— Сколько слов вы можете прочесть за полторы секунды? — я спросил у дизайнера.

— Я думаю, слова три или четыре, — был его ответ.

— Ну вот, — сказал я.

Раньше в ресторанах быстрого питания любили вывешивать всякого рода надписи, постеры, звенящие предметы на дверях и в прилегающих зонах для привлечения внимания посетителей, но исследования показали, что никто их не читал. Когда вы заходите в такой ресторан, то ищите одно из двух — прилавок либо туалет.

Нет смысла помещать вывеску на пути в туалет. Мысли людей в это время заняты другими, более важными вещами. А вот если вывеска попадается им на глаза при выходе из туалета, она вполне может привлечь внимание.

Подходя к прилавку, люди решают, что бы им хотелось заказать, и их взгляды устремляются на большой стенд с меню. Тем не менее они не будут прочитывать меню дословно, а просто станут пробегать его глазами, пока не найдут то, что искали. Если же это постоянные клиенты, каковыми большая часть посетителей и является, они вероятнее всего вообще не будут смотреть в меню, потому что с самого начала знают, что будут заказывать.

Если к прилавку заказов стоит длинная очередь, у посетителей появляется много времени, чтобы внимательно изучить стенд с меню, а заодно и прочитать все, что можно увидеть кругом. Даже после того как посетитель сделал заказ, у него еще остается свободное время, чтобы прочитать различные надписи и вывески в зоне прилавка. Компания McDonald's выяснила, что 75% клиентов начинают читать меню, уже сделав заказ, во время его ожидания, которое длится в среднем минуту и сорок секунд. Это достаточно большой промежуток времени и, чтобы скоротать его, посетители станут читать что угодно — они уже расплатились, получили свою сдачу и расслабились. Это прекрасная возможность предложить им рекламу чего-нибудь, на что вам хотелось бы обратить их внимание при следующем посещении.

Затем посетители отправляются за столики либо подходят к стойке с соусами и заправками. Вы можете повесить рекламные плакаты и над этой стойкой, хотя рекламировать гамбургеры будет уже поздно. Зато вы можете рассказать клиентам о соблазнительных десертах. Все это и есть правила логической последовательности составления рекламных блоков. Бессмысленно давать посетителям ту информацию, на основании которой они не смогут предпринять каких-либо действий. Например, неплохо было бы поместить рекламные вывески для покупателей, которые стоят в очереди в кассу, однако в них не стоит рекламировать продукцию, которая осталась в задней части магазина.

После посещения стойки с соусами клиенты садятся за столики. Несколько лет назад в ресторанах быстрого питания решили убрать со стен в обеденных залах все вывески, надписи, постеры, а также рекламные таблички на столиках, которые составляли компанию солонкам и перечницам. Как выяснилось впоследствии, это было ошибочным решением. А произошло это из-за того, что управляющие ресторанов не знали своих посетителей.

Мы изучили рекламные таблички на столиках в обеденных заведениях двух типов — в ресторанах семейного типа и в ресторанах быстрого питания. Выяснилось, что в ресторанах семейного типа рекламные таблички на столах читали 2% обедающих, а в ресторанах быстрого питания — 25% посетителей.

Причина такого разительного контраста заключалась в следующем: рестораны семейного типа обычно посещают по двое, трое или вчетвером, то есть семьями. Обычно посетители слишком заняты разговором, чтобы обращать внимание на таблички. А типичный клиент заведений быстрого питания — это одинокий посетитель, который читает рекламу для развлечения. Даже если на подносе у него будет лежать салфетка с текстом, он прочтет и его. Дайте ему первую главу нового романа Стивена Кинга, он прочтет и это. Один из наших клиентов, владелец сети ресторанов быстрого питания Subway, заказывал салфетки, на которых было написано, что их бутерброды гораздо полезнее гамбургеров. Мы посоветовали ему пойти еще дальше и заказать салфетки со сравнительной таблицей калорий. Можно гарантировать, что в обеденных залах ресторанов быстрого питания посетители будут читать даже те надписи, которые они проигнорируют в любом другом месте.

Можно также разбить помещение ресторана на рекламные зоны: чем глубже в ресторане вы находитесь, тем длиннее может быть надпись на рекламной вывеске. Напишите два-три слова на входной двери, а обеденную салфетку можете заполнить мелким шрифтом. Однажды я проходил мимо одного ресторанчика быстрого питания и увидел в витрине безупречную надпись. Она была довольно красноречива: „Большой гамбургер“. И только заходя внутрь, вы видели другую вывеску, которая подробно объясняла смысл первой. (Они продавали большие гамбургеры!) Это очень хороший подход к оформлению рекламных вывесок, когда все содержание рекламы разбивается на несколько частей, каждая из которых выставляется на обозрение посетителей по мере их продвижения по магазину или ресторану. Если вы думаете, что рекламная вывеска должна быть самодостаточной и отражать рекламную идею целиком, у вас не очень творческий подход и, к тому же, вы не знаете, как работает человеческий мозг. А вывески в результате становятся скучными.

Еще один урок в составлении вывесок и рекламы мы получили благодаря почтовой службе Соединенных Штатов, для которой проводили большое исследование с целью смоделировать почтовое отделение будущего.

В одном из почтовых отделений, которые мы изучали, позади кассиров висели огромные плакаты, рекламирующие различные услуги. Наши исследования показали, что эти плакаты прочитывали примерно 14% покупателей. На чтение каждого из них уходило в среднем 5,4 секунды. На стенах по бокам кассы висели другие плакаты с информацией о коллекционировании марок. Их тоже прочитывало около 14% посетителей, на что им требовалось приблизительно 4,4 секунды.

Это хороший результат для мира рекламы, что не удивительно, ведь когда вы стоите в очереди, чем еще вы можете заниматься? Зона позади и сбоку от кассира является самым выгодным местом для царства вывесок.

В том почтовом отделении также поместили вывески, предназначенные для обозрения клиентами, которые садились за письменные столики. Такие вывески прочитывались всего 4% посетителей за 1,5 секунды каждая. Подвижные вывески в отделе взвешивания замечал лишь 1% посетителей, и они читали их в течение 3,3 секунды. Такая ситуация тоже не была для нас сюрпризом, потому что когда люди едят или взвешивают письма или бандероли, им не приходит в голову читать вывески. Так что они там были совсем ни к чему.

Банки тоже тратят много усилий, чтобы понять, какие вывески будут эффективными, а какие — нет. Банки, рестораны быстрого питания и почтовые отделения роднит то, что в них большое количество посетителей стоят на месте и смотрят в одном направлении, что дает идеальные возможности для размещения рекламы. Я могу привести в пример некоторые крупнейшие и уважаемые финансовые институты, в которых размещение рекламных и информационных материалов не выдерживает никакой критики. С другой стороны, можно встретить киоски, продающие церковные пироги или детский лимонад, оформители которых явно были более компетентными в рекламном оформлении, чем дизайнеры интерьера некоторых известных мне банков. В пяти минутах ходьбы от моего офиса в отделении Chase Manhattan Bank вы могли обнаружить следующее рекламное нововведение: круглый стол, покрытый самой дешевой клеенчатой скатертью голубого цвета, на котором в беспорядке лежали брошюры о кредитах на покупку автомобилей и ипотеках. Рядом висел телемонитор, который когда-то был предназначен для показа тематических рекламных роликов, а сейчас его экран покрывал толстый слой пыли. Стол приютился в углу, недалеко от входа в банк, в нескольких футах от окошек обслуживания клиентов. Задумка была просто смехотворно плохой. И такие ситуации встречаются во многих банках.

Дирекция одного банка в Калифорнии, нашего клиента, приняла очень правильное решение прорекламировать свою новую политику бесплатного оформления банковских чеков с помощью рекламных щитов, которые были бы видны с ближайшей шумной проезжей части. Однако надпись на щитах была составлена неправильно. Реклама звучала так: „Пожалуйста, зайдите к нам, и приветливый служащий банка объяснит вам нашу новую превосходную политику бесплатного оформления банковских чеков". Водителям приходилось сворачивать шеи, чтобы прочитать эту тираду. Реклама на шоссе должна быть очень краткой и захватывающей. В данном случае можно было написать что-то вроде „Бесплатное оформление чеков".

Мы проводили исследование также для одного канадского банка, в котором на столиках заполнения документов были установлены изысканные дисплеи с подсветкой. На дисплеях был перечень различных банковских услуг и возможных инвестиций.

Они были очень красивые, но никто их не читал.

Речь опять-таки о том, что когда вы заполняете квитанцию или выписываете чек, вы слишком сконцентрированы, чтобы думать о чем-либо еще. А заполнив все бумаги, вы бежите занимать очередь в кассу.

Мы доложили директору банка о наших грустных выводах, и вот что он сказал: „Боже, вы спасли нас от потери примерно миллиона долларов, которые мы хотели выбросить на эти чертовы дисплеи!". Он все-таки потратил миллион долларов на рекламное оформление банка, но на такое, которое принесет ему пользу.

Во время другого исследования для банка мы обнаружили одно из самых доступных и самых удачных мест для вывесок. Нас пригласили изучить одно из отделений банка во всех подробностях, включая большую полку, на которой размещались брошюры с описанием денежных рыночных фондов, сертификатов на депозит, кредитов для покупки автомобиля и других банковских услуг и возможностей инвестировать деньги. Полка висела на стене слева от входа, и входящие посетители шли мимо.

Все они проходили буквально в нескольких дюймах от полки, но никто к ней не притрагивался.

Причина кажется очевидной: вы заходите в банк, потому что у вас есть важное дело. Никто не идет в банк, чтобы просто побродить и посмотреть. И, не выполнив свое дело, вы не хотите видеть и слышать ни о чем другом. Тот факт, что полка располагалась слева, в то время как большинство посетителей идут вправо, только ухудшал положение.

Мы переместили полку ближе к центру помещения, так что теперь посетители проходили мимо нее на пути к выходу, а не на входе, и поставили рядом нашего наблюдателя с секундомером. Мы не сделали больше никаких изменений, а количество людей, которые стали обращать внимание на полку, увеличилось в 4 раза, и брошюры стали

исчезать с полок гораздо быстрее. Банки — не единственные заведения, где нужно считаться с поведением, нацеленным на выполнение определенного задания. Мы таким же образом заходим в аптеку с одной мыслью — увидеть фармацевта и показать ему свой рецепт, и не замечаем ни одной вывески и ни одной витрины, пока не сделаем это. А потом у нас появляется немного свободного времени, которое можно убить, но ведь мы уже в глубине аптеки, а все вывески и реклама остались у входа. Или же мы идем на почту, чтобы купить марки, и не сбавим шаг, пока не обеспечим себе место в очереди. Или, к примеру, мы зашли в оптовый магазин, чтобы купить древесный уголь для приготовления шашлыков, и, пока мы не найдем его, не будем отвлекаться ни на что другое. Во всех описанных ситуациях бесполезно пытаться сказать или показать что-либо покупателям, пока они не выполнят намеченное дело. Так, в примере с аптекой следовало бы воспользоваться двойной стратегией размещения рекламных вывесок: одни должны быть предназначены для клиентов, которые входят в магазин и идут вглубь, к прилавку фармацевта, а другие — для тех посетителей, которые идут к выходу.

В одном из банков, для которых мы проводили исследование, недалеко от окошек обслуживания был установлен стеллаж с брошюрами. Но все-таки он был слишком далеко — посетители, которые стояли в очередях, ограниченных вельветовыми шнурами, едва могли различить название на корешках и уж никак не могли дотянуться до самих брошюр.

— Кто у вас занимается размещением ограничительных столбиков и шнуров и кто следит за расположением стеллажа с брошюрами? — спросили мы у управляющего отделением банка.

— Ну, — сказал он, — уборщики каждый вечер моют полы, а затем все расставляют по местам.

Само собой разумеется, что уборщики и понятия не имели о правилах размещения рекламных материалов.

Есть еще одна область американской жизни, в которой изготовление и размещение вывесок и знаков является не просто важным, а жизненно важным вопросом. Я говорю о дорогах, и в особенности о системе шоссежных дорог, связывающих разные штаты страны. На автострадах система знаков и указателей почти так же важна, как качество дорожного покрытия и система освещения для поддержания безопасности и порядка на дороге. Принцип составления дорожных указателей кажется достаточно простым: как можно меньше слов, правильная надпись в правильном месте, достаточно указателей, чтобы водители не чувствовали себя покинутыми и лишенными информации, но одновременно их не должно быть слишком много, чтобы не создавать суматохи и неразберихи. Если вы едете по незнакомой дороге, точно зная, что вы на правильном пути, и вам не нужно останавливаться, чтобы спросить, куда ехать, или притормозить, чтобы прочитать какой-нибудь дорожный указатель, это значит, что дорожные знаки и указатели были спроектированы безупречно.

Посмотрите на самые распространенные дорожные знаки в стране: „Стоп!“ и „Одностороннее движение“. Большой красный восьмиугольник и надпись большими белыми буквами — что еще они могут означать. Даже если вы не в состоянии прочесть надпись, то все равно остановитесь. Знак „Одностороннее движение“ — пример безупречного сочетания слов и символа, вы улавливаете смысл, даже мельком взглянув на него. Стрелка на знаке подсказывает вам, в каком направлении следует ехать, так что не нужно тормозить или приостанавливаться, чтобы прочитать знак. На дорогах мы пользуемся универсальным языком знаков-символов, который без слов объясняет нам то, что следует знать. Когда вы видите на знаке символ автозаправки, вилку и ложку или инвалидное кресло, то понимаете их смысл с первого взгляда. Это самый лучший способ сообщить людям информацию, когда они находятся в пути. Техническое исполнение дорожных знаков тоже обычно безупречно — контрастные цветовые сочетания, большие и четкие буквы в надписях, хорошее освещение и правильное расположение.

В молодости, работая географом-урбанистом, я принимал участие в одном проекте по изучению дорожных указателей в подземных переходах торгового центра Rockefeller Plaza в Нью-Йорке. Там под землей у вас не было никаких ориентиров, за исключением дорожных указателей, значение которых было неопределимо. Просматривая отснятый видеоматериал, мы увидели, как люди рано или поздно начинали беспокоиться о том, что они потерялись, или волновались, видя впереди знак развилки дороги и не зная, какое направление выбрать. Тогда мы наблюдали, как они начинали оглядываться и замедлять шаг. Как раз в том месте следовало установить указатель, чтобы развеять их страх и сомнения.

Мы также обратили внимание на то, что другая основная забота этих людей была не натолкнуться на других пешеходов. Поэтому если им приходилось смотреть вокруг в поисках указателя, или если надпись на указателе была такой мелкой, что к нему надо было подходить вплотную, или же сам указатель был маленьким и плохо расположенным, тогда пешеходы просто разрывались между необходимостью прочитать указатель и не столкнуться с другими пешеходами. Мы пришли к заключению, что им приходилось все время останавливаться из-за того, что указатели не соответствовали своему прямому назначению. На примере той ситуации я понял, в чем заключается сходство между пешеходами и водителями: и для тех и для других самый лучший указатель — это тот, который составлен и расположен так, что его можно прочитать быстро и на ходу. А самый лучший способ добиться такого результата — это разбить информацию на несколько порций и представлять ее на обозрение по частям в правильной логической последовательности.

Мы смогли прийти к таким заключениям только благодаря наблюдению за множеством пешеходов, которые ходили по подземному переходу. В ином случае все решения о размещении указателей были бы приняты проектировщиками, то есть единственными людьми, для которых они не представляли абсолютно никакого интереса, потому что те наизусть знали план подземного перехода.

Я все еще нахожусь в ловушке того самого конференц-зала.

Ну что ж, если я не смогу отсюда выбраться, то сделаю все, чтобы усложнить этой вывеске существование. Я положу ее на пол, прислоню к стене, затем отойду на десять шагов назад и взгляну на нее оттуда. Я встану сбоку от нее и посмотрю, не привлечет ли она мое внимание. Я пройду мимо спокойным шагом, чтобы определить, как будет воспринимать ее мое боковое зрение. Я выключу свет. Если вывеска не оправдывает себя в небезупречных условиях, значит, она плоха. Поверьте мне, реальная жизнь обходится с вывесками еще строже, чем я.

Сейчас мы живем в перенасыщенном информацией пространстве. И немалая доля вины в этом принадлежит распространителям коммерческой рекламы. Вы уже не знаете, что и думать о маленьких рекламных наклейках на купленных яблоках и грушах — то ли воспринимать их как новое достижение человеческого гения, то ли считать их гнусным надругательством над божьими дарами. Все зависит от вашего отношения. Слова, которые говорят нам о все новых и новых вещах, нарастают как снежный ком; людей это начинает сводить с ума, и они не хотят больше все это воспринимать. Даже если в мире рекламы упускаются некоторые возможности сообщить что-то новое, другие способы эксплуатируются так усиленно, что никто уже этого не может выдерживать. Если вы переборщите с рекламой, эффект будет прямо противоположным желаемому: ее никто не будет воспринимать.

Вот один личный пример. Я провожу много времени в аэропортах в ожидании рейсов и, как большинство „дорожных волков“, во время ожидания работаю. В последнее время, однако, мое внимание постоянно отвлекается телевизионным каналом аэропортов, который транслирует программы компании CNN для авиапассажиров. Как я ни старался, но не нашел способы отключить этот канал. Даже когда я был единственным пассажиром в зале ожидания, телевизоры все равно были включены. А я тем временем молча сгорал от раздражения и клялся, что больше никогда не буду смотреть CNN. Но есть место в аэропорту, где даже самые занятые „дорожные волки“ не работают, а стоят в покорном

ожидании, — возле багажной ленты. Там, до того момента как появятся чемоданы, мы будем благодарны даже за самый пустячный мультфильм по телевизору.

В общем и целом, в распределении и размещении рекламных вывесок нет системности. Согласно проведенным исследованиям, половина всей рекламной продукции, выпускаемой для магазинов, банков и ресторанов, просто не доходит до места назначения. По всей Америке управляющие магазинами под конец длинного и утомительного рабочего дня идут в складские помещения, чтобы распаковать огромные рекламные вывески и другие визуальные средства привлечения клиентов, которые высылаются менеджером-товароведом, возможно, даже никогда не видевшим тот магазин, для которого они предназначены. Поверьте мне, эти уставшие и перетрудившиеся управляющие магазинами не будут долго ломать себе голову над тем, куда лучше повесить ту или иную вывеску.

И наоборот, когда вывески уже установлены на витринах или в помещениях, от них очень сложно избавиться. Каждый год в феврале я провожу такой эксперимент: я иду посмотреть, убрали ли с витрин ликеро-водочных магазинов рождественские вывески и рекламу. Их там всегда остается довольно много. Как-то мы работали для отделения одного нью-йоркского банка, в витринах которого еще долго после праздников можно было найти 27 разных рекламных вывесок о праздничных услугах банка. А в витрине одного автомобильного салона мы обнаружили плакат, рекламирующий поступление новых моделей автомобилей, хотя они были прошлогодними.

Некоторые вывески и таблички составлены безупречно, только расположены в неверных местах. Проходя мимо витрины какого-нибудь аптечного магазина, вы можете увидеть коробочки сиропа от кашля с маленькой табличкой, на которой указана сниженная цена. Такую табличку следовало бы поместить на полку с сиропом, где покупатели видели бы ее в полуметре, а не в огромной витрине, выходящей на людную улицу. А иногда владельцы магазинов хотят получить от рекламных вывесок больше, чем это возможно. Дирекция одной сети ресторанов быстрого питания испытывала серию вывесок, в которой объяснялась система оформления заказов. Вывески не привлекали должного внимания. Поэтому они попытались упростить ту информацию, которая была на вывесках, и еще раз провели испытание в обеденных залах. В конце концов они поняли, что дело было не в вывесках, просто сам процесс оформления заказов был очень запутанным. Они изменили систему заказов, и вывески стали прекрасно себя оправдывать. Однажды мы проводили исследование для одного магазина на юге страны, витрины которого были увешаны плакатами, сообщающими о больших скидках. Единственная проблема заключалась в том, что вам нужно быть математиком, чтобы просчитать, сколько можно сэкономить на покупке. Даже у кассиров возникали проблемы с подсчетами. В том магазине нужны были не рекламные плакаты, а учебники по математике.

Мир рекламных вывесок сегодня переживает что-то наподобие возрождения. Только посмотрите, что происходит с рекламными щитами. Тридцать лет назад леди Бэрд Джонсон собиралась объявить их вне закона, что являлось частью ее плана облагораживания Америки. А сегодня, уже в постсовременном обществе некоторые рекламные щиты являют собой самые восхитительные, изобретательные и умные образцы визуальной рекламы. Они более стильные, чем печатные объявления, более внушительные, чем телевизионная реклама, и более универсальные в использовании языка образов и символов, чем компьютерная графика. Некоторые рекламные щиты в сравнении с печатной рекламой — это то же самое, что MTV в сравнении с другими каналами телевидения. Они представляют собой экспериментальную лабораторию для разработки новых идей в области коммуникаций. Технология позволяет создавать рекламные щиты с тремя меняющимися картинками, вращающиеся рекламные табло на стадионах и электронные стенды-меню с подвижной картинкой летающего картофеля-фри. В ресторанах быстрого питания, которые мы изучали, электронные стенды-меню с меняющимися картинками привлекали внимание 48% посетителей, в сравнении с 17% клиентов, которые смотрели на обычные неподвижные стенды-меню. Мы провели много исследований, сравнивая статичные вывески и табло с

бегущим текстом. То соотношение, которое мы привели выше, всегда оставалось неизменным.

Но рекламная вывеска не обязательно должна быть выполнена по последнему слову техники, чтобы произвести должное впечатление. Не так давно я зашел в лифт одной гостиницы в деловом квартале Нью-Йорка. На его стене было зеркало, под которым висела следующая надпись: „Вы выглядите голодным!“, а еще ниже — список и краткое описание гостиничных ресторанов. Я гарантирую, что эту надпись читали почти 100% людей, заходящих в лифт, и всякий читающий улыбался в ответ и проверял свое чувство голода, чтобы убедиться, что он на самом деле не хочет есть. Это была хорошая вывеска.

6. Покупатели ходят, как все люди

Если продолжить разговор об анатомических аспектах совершения покупок, следует рассмотреть самый простой и одновременно самый важный вопрос о том, как люди двигаются, а точнее, о том, как они ходят.

Так вот, люди двигаются так, как позволяют их тела, так, как они привыкли и как им удобно. Все немного усложняется, когда вы приходите к пониманию, что для хорошего устройства магазина наибольшее количество товаров должно быть выставлено на обозрение наибольшего количества покупателей и необходимо удерживать их внимание как можно дольше. Другими словами, товары в магазине должны быть расположены так, чтобы они находились в постоянном поле зрения покупателей и привлекали их внимание. Определить, справляется ли с этой задачей магазин, довольно просто: нужно проследить, по каким отделам покупатели ходят чаще, а в какие заглядывают редко. Обычно в этих целях мы проводим так называемые „часовые“ рейды, когда наш наблюдатель в течение часа обходит все отделы магазина и подсчитывает количество покупателей в каждом из них. Если магазин хорошо организован и ничто не препятствует покупателям на их пути к товарам, они будут заглядывать даже в самые укромные уголки и закоулки. Если же что-то препятствует свободному доступу покупателей, если в оформлении магазина или экспозиции товаров есть какое-нибудь упущение, то некоторые отделы магазина будут пустовать. В дизайне хорошего магазина учитывается то, как люди ходят и куда смотрят. Дизайнеры должны хорошо представлять себе нашу обычную манеру двигаться и извлекать из этого пользу, а не игнорировать ее или, что еще хуже, пытаться что-то изменить.

Вот еще один простой пример: люди замедляют шаг, когда видят зеркальные поверхности, и ускоряют его, когда видят витрины банков.

Причины такого поведения вполне понятны. Витрины банков неинтересны, к тому же, никому не доставляет особого удовольствия ходить в банк, поэтому люди быстро проходят мимо. Зеркала, с другой стороны, никогда не бывают скучными. Что вы будете делать, вооружившись этой информацией? Во-первых, никогда не открывать магазин рядом с финансовым заведением, потому что, ускорив шаг у банка, пешеходы не успеют его замедлить, чтобы рассмотреть витрины вашего магазина. Или, если ваш магазин уже располагается рядом с банком и вы ничего не можете сделать по этому поводу, позаботьтесь, по меньшей мере, о том, чтобы на фасаде были зеркальные поверхности или витрины, которые привлекали бы внимание пешеходов.

Вот еще одна особенность того, как люди двигаются (и не только в торговом пространстве, но и в любом другом месте). Они неизменно устремляются вправо. Вы этого не замечаете, пока не начинаете специально наблюдать, однако это так: когда люди заходят в магазин, они сворачивают направо. Имейте в виду, что это не резкий поворот, а, скорее, мягкое отклонение от курса. (Эта особенность в определенной степени связана с правосторонним движением. К примеру, в Великобритании и Австралии граждане отклоняются при ходьбе влево, несмотря на мое убеждение, что эта черта человеческой походки обусловлена биологическими факторами.)

Вышесказанное является неопровержимой истиной о том, как люди прокладывают себе дорогу в мире, и она применима ко всем ситуациям на всех жизненных тропинках. Нам пришлось немало потрудиться, прежде чем мы обнаружили эту закономерность и собрали достаточно доказательств в ее пользу. Как же должен реагировать на этот факт мир торговли?

Мы провели исследование для одного универмага, в котором справа от входа располагался отдел мужской одежды. Но, по нашим оценкам, большинство покупателей в магазине были женщины. И поскольку первым отделом на их пути была мужская одежда, они просто проплывали мимо, практически не обращая внимания на товары, расположенные на пути к месту своего назначения, то есть в отдел женской одежды. Из-за того что входная дверь располагалась по центру, наши сотрудники, понаблюдав за многими женщинами, заметили, что при входе в магазин те, как правило, сворачивали направо и, обнаружив, что они в отделе мужской одежды, резко разворачивались и направлялись на женскую половину универмага, несмотря на то что за мужским отделом была секция детской одежды. Неудивительно, что отдел детской одежды был наименее посещаемым во всем магазине, а все из-за ошибки в планировании площадей помещения.

С похожей ситуацией мы столкнулись в одном магазине электронных товаров. Там касса и зона упаковки были расположены слева, недалеко от входа. Покупатели входили в магазин, поворачивали направо, потом замечали кассу и продавцов и резко сворачивали налево, чтобы рассмотреть товар и задать необходимые вопросы продавцам. В некоторых случаях покупатели шли дальше, в глубь магазина, к другим витринам с товарами, но редко кто-нибудь из них возвращался в правую часть магазина. Их путь представлял собой своеобразный знак вопроса. Чтобы изменить эту ситуацию, кассу перенесли в правую часть магазина, ближе к центру. Эта зона стала наиболее посещаемой. Другую зону повышенного интереса покупателей, витрину с телефонами, тоже разместили справа, но ближе к входу. Это было рассчитано на то, что покупатели при входе в магазин будут сразу направляться к прилавку, а затем подходить к витрине с телефонами. Вследствие этих перемен люди стали двигаться по магазину гораздо свободнее и обращать внимание на большее количество товаров. Поскольку американские покупатели при ходьбе автоматически отклоняются вправо, зоной особого внимания в магазине должна становиться их правая передняя часть. Именно здесь нужно размещать самые ходовые товары, которые должны быть выставлены на обозрение 100% покупателей. Это пример того, как можно использовать знание особенностей походки людей себе на благо.

Все покупатели берут товары с полок правой рукой, если, конечно, среди них нет левшей. Представьте, что вы стоите напротив полки. Легче всего вам достать те товары, которые находятся от вас справа. Если вам приходится тянуться за чем-нибудь, вы невзначай можете задеть рукой соседние. Так что, если вы хотите, чтобы в вашем магазине товары сами просились в руки клиентов, вам нужно смещать их слегка вправо от того места, где предположительно будут стоять покупатели.

При составлении планов магазинов, то есть подробных карт того, какие продукты и где должны располагаться, нужно учитывать следующее: если вы раскладываете на полках печенье, самая популярная марка должна лежать в самом центре, а ту марку, которую вы хотите отрекламировать, положите рядом справа. (Опять же, в Великобритании и Австралии, странах с левосторонним движением, это правило может вносить определенную сумятицу в работу дизайнеров, с чем мы не сталкиваемся в Северной Америке.)

Наибольшее число вопросов размещения товаров в магазине связано с еще более простым аспектом человеческих телодвижений. Эта особенность человеческой походки делает практически все торговые пространства непригодными к нуждам покупателей. Она заключается в следующем: люди смотрят и ходят прямо.

Последствия вышесказанного необъятны, потому что привычные торговые пространства проектируются для тех несуществующих людей, которые ходят боком, как показано на древних египетских изображениях. Подумайте сами: если вы идете по проходу

магазина, то смотрите прямо перед собой. Чтобы увидеть полки, которые находятся сбоку, вам нужно прилагать усилие и поворачивать голову. Это создает определенные неудобства, потому что, помимо прочего, вам еще приходится напрягать зрение. Если обстановка вам знакома, скажем, вы зашли в свой любимый супермаркет и чувствуете там себя уверенно, тогда вам будет легко смотреть по сторонам. В менее знакомой обстановке вы не сможете все так хорошо рассмотреть, потому что подсознательно ваше боковое зрение будет начеку, чтобы вы случайно не налетели на какую-нибудь коробку или на маленького ребенка и не расшибли себе нос. Если по ходу дела ваше внимание отвлечет какая-нибудь витрина, то вам придется остановиться и рассмотреть ее как следует.

Такие ситуации не ограничиваются магазинными полками. Как вы подходите к какой-нибудь витрине на улице? Почти всегда витрина находится у вас сбоку, а вы подходите к магазину справа или слева. Однако большинство витрин оформляются так, как будто все те, кто на них смотрят, подходят к ним спереди и имеют панорамное обозрение. А так не бывает почти никогда.

Это относится и к наружным рекламным вывескам. Рядом с моим офисом открыли новый ресторан и потратили уйму денег на оформление очень красивой вывески, но повесили ее не перпендикулярно зданию, чтобы ее могли читать пешеходы, идущие по тротуару, а разместили параллельно зданию, и поэтому вывеску читали только те, кто переходил улицу напротив ресторана. А это всего 10 или 15% потенциальных клиентов ресторана.

Само собой разумеется, что вывеску можно было переместить в течение часа и тем самым разрешить проблему. Размещая вывески и рекламу в витринах магазина, следует учитывать то, как прохожие будут их читать, а это значит, что вывески должны быть слегка развернуты, чтобы их было лучше видно сбоку. И поскольку мы ходим так, как ездим на автомобилях, то есть придерживаемся правой стороны, вывески следует разворачивать немного влево. Это мгновенно увеличивает число людей, которые замечают и читают вывески.

А как можно учесть особенность людей ходить и смотреть прямо непосредственно внутри магазина? Один из способов применяется уже почти во всех магазинах. Полки и витрины с товарами, которые устанавливаются у задней стенки практически в каждом магазине, очень эффективно привлекают внимание покупателей. Почти все торговые заведения пользуются этим приемом. К примеру, в музыкальном магазине на задней витрине вы увидите рекламу компакт-диска какого-нибудь отдельного музыканта или только что выпущенную пластинку, которая продается по выгодной цене. В супермаркетах у задней стенки обычно ставят холодильники с безалкогольными прохладительными напитками или полки с сухими завтраками. Такое расположение товаров может оказать большое влияние на уровень их продаж. Это обусловлено тем, что когда мы идем по проходу магазина, то видим эти товары прямо перед собой во всей их красе. Такие задние витрины эффективны еще и потому, что могут направлять внимание посетителей к самым выгодным для магазина отделам и проходам. В некотором смысле гора из коробок с печеньем в конце прохода может послужить живой рекламой, которая напомнит вам о существовании сладостей и предоставит хорошую возможность купить их здесь и сейчас.

Возможности использования задних стенок, конечно же, не безграничны, потому что в супермаркетах, к примеру, их только две на каждый проход. Зато есть еще один эффективный способ выставления товаров напоказ. Мы называем его „шевронным“, когда стеллажи и полки располагаются под углом в 45°, как шевроны на сержантской форме. Такое расположение стеллажей позволяет выставить на обозрение покупателей больше товаров, чем если они стоят под углом 90° к проходу. Разница большая, и, к тому же, это может быть очень элегантным решением в оформлении магазина. В нем есть только один недостаток: полки, поставленные под углом в 45°, занимают на 20% больше торгового пространства, чем если их ставят обычным образом. Проблемный вопрос заключается в следующем: смогут ли прибыли, получаемые за счет „шевронного“ расположения стеллажей, перекрыть потери от

недоиспользованных торговых площадей? Может ли магазин, который выставит меньше товаров, получить больше выручки за счет более удачного расположения товаров? Мы предлагали воспользоваться „шевронным" способом многим нашим клиентам, но никто из них не решился применить его на всей площади магазина. Тем не менее абсолютно очевидно, что этот метод прекрасно себя оправдывает, особенно в отношении тех продуктов, которые нужно искать на полках.

То, как мы ходим, во многом определяет то, что мы видим. Но при этом следует также учитывать, куда обычно устремляется наш взор. Если, стоя напротив прилавка со свитерами, кроме них вы больше ничего не видите, его эффективность ограничена. Если вы не видите витрину издали, скажем, с расстояния в 10 или 20 футов, то подойдете к ней только благодаря случайности. Поэтому, проектируя внутреннее пространство магазина, архитекторы должны представлять себе, куда будут устремляться взоры покупателей. Они должны постараться устроить все так, чтобы покупатели имели возможность видеть не только то, что находится прямо перед ними, но и то, что окружает их. По этой же причине на объемных рекламных вывесках надписи должны фигурировать на каждой плоскости, чтобы они читались с любой стороны.

Однажды определив линии взглядов покупателей, владельцам магазинов следует позаботиться о том, чтобы их не перекрывали никакие товары. А это происходит очень часто. Например, в магазине может стоять отдельный стенд, который будет закрывать от глаз покупателей стоящие позади него полки. Или какая-нибудь вывеска может скрывать собой рекламируемый в ней же товар. В идеале покупатели должны свободно видеть перед собой товары, выставленные на всем торговом пространстве. В хорошо организованном магазине товары сами будут манить покупателей от одного отдела к другому.

Мы изучали так называемый уровень охватываемости, т. е. какой процент выставленных в супермаркете товаров покупатели действительно видят. В среднем они видят лишь одну пятую часть всех продуктов. Наиболее удачная зона видимости простирается от линии чуть выше глаз и примерно до уровня колен. Все, что располагается выше или ниже, имеет мало шансов быть замеченным, если, конечно, покупатели не ищут специально нужные им товары.

Все это означает, что большая часть торгового пространства, если не совсем ничемная, то, по крайней мере, не очень эффективная. Если магазин может позволить себе не выставлять продукты выше обозначенной зоны, это плюс. К сожалению, большинство магазинов не может позволить себе такой роскоши. Единственное, что можно предложить в качестве решения проблемы, — это помещать выше или ниже оптимальной зоны только большие по размеру товары. Внизу покупателям проще заметить упаковки с памперсами, чем маленькие коробочки с сахарозаменителем. Чтобы легче было рассматривать товары на самой нижней полке, вы можете слегка приподнять ее наружный край. Этот момент должны учитывать также дизайнеры упаковок. Каждую надпись на коробке нужно оформлять так, чтобы ее было хорошо видно в любом ракурсе: когда товар находится намного выше нашего угла зрения или ниже уровня колен. Мы бы видели гораздо больше надписей на упаковках, если бы они были выполнены большими четкими буквами на контрастном фоне. Все это имеет непосредственное отношение к тем магазинам, в которых все товары выставлены в торговом пространстве, а не хранятся на складах. Говоря это, я имею в виду компьютеры, телефоны, стереоустановки и другую бытовую электронику, которой часто загроможден весь магазин. Эти коробки не предназначены для того, чтобы быть выставленными на обозрение, но в конечном счете они оказываются именно там. Один этот факт должен послужить причиной замены неприглядных коричневых упаковочных коробок с невнятным текстом на красочные и яркие, которые читались бы как реклама или постеры. Обычно дизайнеры пишут крупными буквами на самом вершине коробки имя производителя, тем самым удовлетворяя его эгоизм. А название товара пишется, как правило, внизу упаковки. Но это неправильный подход, если учитывать, что коробка может оказаться в магазине где-нибудь на полу. Тогда покупатели ни за что не смогут рассмотреть название товара, хотя марка

производителя им будет прекрасно видна. И поскольку дизайнеры упаковки не могут предвидеть, где конкретно в магазине окажется та или иная коробочка, им следует помещать название товара всегда сверху упаковки — так, чтобы оно читалось как реклама, было написано яркими четкими буквами на контрастном фоне.

В наших исследованиях мы еще изучаем так называемый „эффект бумеранга“. Мы определяем, сколько покупателей не доходят до конца прохода супермаркета, когда они доходят до определенного места в проходе, выбирают нужный продукт и возвращаются в переднюю часть магазина. Если они в поисках необходимого продукта доходят до середины прохода, прежде чем повернуть обратно, мы обозначаем такое поведение понятием „полубумеранг“. Обычно покупатель отправляется вдоль какого-нибудь определенного прохода с намерением купить одну-две вещи. Найдя их, он разворачивается, даже не посмотрев по сторонам (а если он и посмотрит кругом, то не увидит ничего достойного внимания). Как же с этим быть? Очевидный ответ для торговцев заключается в том, чтобы помещать самые популярные товары примерно посередине прохода. А производители должны пытаться сделать нечто противоположное — разложить свои товары как можно ближе к началу прохода.

Есть и другие способы заинтересовать покупателей. Один из новейших и самых эффективных способов предполагает присутствие детей, и поэтому он особенно хорошо работает в отделах сухих завтраков, в которых взрослые, если они одни, просто хватают нужную пачку и быстро уходят прочь. В одном из магазинов в таком отделе мы увидели на полу рисунок игры в классики для детей. Так вот, в среднем на игру у детей уходило до 14 секунд, а это немалое время, чтобы вы не соблазнились что-нибудь купить.

Большие умы в мире торговли не перестают работать над методами, позволяющими удерживать подольше покупателей в проходах магазинов, но большинство из этих способов оказались неудачными. В салонах видеопроката попытались привлечь внимание посетителей к старым фильмам с участием тех актеров, которые снимались в нашумевших видеопремьерах. К примеру, если на видео выходил новый фильм с участием Брюса Уиллиса, рядом с этой кассетой выставляли большую коллекцию его предыдущих наиболее популярных фильмов. Таким образом, владельцы видеосалона пытались притормозить клиентов у необходимого стенда, но клиенты тем не менее продолжали свой поход по магазину, не обращая никакого внимания на выставленную коллекцию. Мораль такова: если клиент хочет посмотреть именно этот новый фильм, ничто другое его не устроит и никакое количество разнообразного товара не остановит его на пути к заветной цели. Единственное, что вы можете сделать, — это помочь ему в поиске.

Существует еще один способ заставить покупателей пройти по всей площади магазина от начала до конца. Каждый из нас знает, почему ящики с молочными продуктами в супермаркете обычно ставят у задней стенки. Почти каждому покупателю нужно молоко, поэтому, чтобы добраться до необходимого отдела, ему приходится проходить через весь магазин два раза — к задней стенке и обратно. Как правило, по пути люди что-нибудь покупают. Этот способ очень эффективен, по крайней мере, был таковым, пока им не стали пользоваться от обратного конкуренты супермаркетов, а именно — магазины товаров первой необходимости. И действительно, индустрия магазинов, торгующих товарами первой необходимости, существует за счет того, что они предоставляют покупателям возможность купить все необходимое очень быстро. У них молочные продукты стоят у самого входа, и покупатели могут забежать в магазин, быстро схватить то, что им нужно, расплатиться и уйти. Некоторые супермаркеты сейчас тоже стали практиковать такую тактику: они ставят ящики с молочными продуктами у входа, чтобы покупателям не нужно было понапрасну тратить время.

В большой сети аптечных магазинов применяли такую же тактику в отношении прилавка с лекарствами. Его ставили в глубине магазина у задней стенки, заставляя, таким образом, покупателей идти через весь магазин и что-нибудь покупать на пути. Тем не менее для тех покупателей, которые приходят в аптеку исключительно за лекарствами, тоже нужно

предусмотреть удобства, иначе такая стратегия может привести к обратным результатам. Когда люди приходят в аптечный магазин за лекарствами, они сосредоточены на выполнении своего важного задания и не будут празднично рассматривать витрины с другими товарами на пути к выходу. Поэтому реклама в аптеках должна читаться как на пути к прилавку с лекарствами, так и на пути к выходу, чтобы перед глазами у выходящих клиентов тоже были рекламные вывески, которые могли бы их заинтересовать. Практически, в случаях с аптечными магазинами речь идет об умении расположить на одном торговом пространстве два разных магазина. Необходимо научиться это делать, потому что аптечный прилавок в глубине магазина может послужить очень мощным стимулом для посетителей заглянуть в остальные отделы.

В первой главе этой книги я описал ситуацию в одном аптечном магазине, расположенном на территории большого торгового центра, куда во время перерывов приходили молодые служащие, чтобы выпить стаканчик содовой. Вначале, чтобы воспользоваться ситуацией себе на пользу, дирекция решила поставить холодильник с прохладительными напитками к задней стенке магазина и молодым людям приходилось пробегать через весь магазин, чтобы взять баночку заветной содовой, быстренько выйти и насладиться своим 15-минутным перерывом на свежем воздухе. У них и мысли не возникало, чтобы на пути к холодильнику купить в магазине шампунь, будильник или тальк. Поэтому, как я уже описывал в первой главе, дирекция решила пойти навстречу любителям газированных прохладительных напитков и перенесла холодильник к входу магазина, в более подходящее место для быстрого утоления жажды.

И все-таки привлечение покупателей к задним отделам магазина все еще остается серьезным заданием для коммерсантов. Владельцы видеосалона научились это делать, располагая стенд с последними видеонюансами у задней стенки помещения. На пути к заветным видеокассетам посетители проходят по всему пространству салона, и это поднимает их покупательскую способность. Покупатели поступают, как правило, следующим образом: они идут к задней стенке магазина, выбирают интересующие их фильмы, потом возвращаются в среднюю часть магазина, где находятся касса и прилавок упаковки. Именно на этом предсказуемом пути покупателей выставляются прилавки с попкорном, леденцами, прохладительными напитками, журналами о кино и другими сопутствующими товарами. Владельцы магазинов поступают мудро, когда не выставляют их в глубине магазина рядом с товаром, который приносит основную прибыль. Тем не менее каждый квадратный метр торговой площади стоит одинаково дорого. В умно устроенном магазине товары будут автоматически привлекать клиентов из одного отдела в другой до самых дальних его закоулков. Если у входа в магазин покупатели чувствуют, что в глубине их ожидает что-то интересное, они непременно туда доберутся, хотя бы просто для того, чтобы взглянуть. Вот пример простого решения — повесить на задней стенке магазина какой-нибудь символический знак. Это может быть какое-нибудь большое графическое изображение или, еще лучше, аудио- или видеорекламная картинка, которая давала бы покупателям понять, что там происходит что-то интересное. Они могут не пойти туда сразу же, однако этот таинственный знак будет их притягивать как магнит. Все, что бы вы ни придумали, будет лучше, чем ощущение, которое испытывают покупатели в большинстве магазинов, — что задняя их часть является мертвой зоной.

Оформление входной части магазина тоже имеет решающее значение для привлечения определенных категорий клиентов. Когда в одном магазине радиотоваров решили увеличить количество покупателей-женщин, то решили заняться продажей телефонов. С этой целью они позаботились о том, чтобы модели телефонов были выставлены в передней витрине магазина, — наилучший способ привлечь внимание женщин. Мы советуем некоторым нашим клиентам менять оформление витрин и прилавков в передней части магазина несколько раз в день, чтобы привлекать разные категории покупателей, проходящих мимо. В одном из книжных магазинов, к примеру, мы заметили такую закономерность: с утра большинство покупателей составляли матери-домохозяйки, которые приходили в магазин с

малышами в колясках, — и посоветовали дирекции магазина выставлять с утра на витрине книги, посвященные уходу за детьми, фигуре и жизни в браке. (Мы также посоветовали им позаботиться о том, чтобы в магазине было достаточно пространства для детских колясок.) В послеобеденные часы магазин наводняли дети и подростки, возвращающиеся домой из школы, поэтому в это время на самом видном месте должны стоять книги о спорте, поп-музыке, телевидении и других предметах, интересующих молодежь. После пяти вечера в магазин начинали заходить люди, идущие с работы, которых, как правило, интересуют книги о бизнесе и компьютерах. И, наконец, поскольку самым ранним утром мимо магазина проходили пожилые люди, совершающие прогулку, мы посоветовали перед закрытием выставлять на витрину книги о занятиях для пенсионеров, о финансах и путешествиях. Следуя нашим советам, магазин закупил рекламные вращающиеся стенды в виде цилиндров, которые в зависимости от времени дня выставляли напоказ необходимые книги. В супермаркетах с пятницы по воскресенье всегда полно народу, поэтому их торговые площади в эти дни должны быть организованы таким образом, чтобы как можно лучше справляться с наплывом толпы. А по понедельникам и вторникам в супермаркетах становится довольно просторно, и мы посоветовали нашим клиентам в эти дни устраивать прямо перед кассами что-то наподобие базара со всевозможными безделушками, которые обычно покупают незапланированно.

Для организации успешной торговли вам также следует знать о том, как часто привычные клиенты посещают ваш магазин. Если среднестатистический покупатель приходит к вам в среднем два раза в неделю, значит, столько же раз нужно менять оформление витрин, для того чтобы покупателям они всегда казались новыми и интересными. Вот еще один пример того, как от оформления витрин и передней части магазина может зависеть успех торговли. Если витрины оборудованы так, что они легко доступны сотрудникам магазина, это значит, что их экспозиция будет меняться чаще. Если витрины труднодоступны, я гарантирую, что со временем они станут неэффективными и перестанут привлекать внимание клиентов.

Некоторые особенности того, как покупатели двигаются по магазинам, нельзя преобразовать в универсальные принципы, но их следует учитывать в определенных специфических торговых пространствах. Мы проводили исследование для крупной сети семейных ресторанов, расположенных на бульваре Сансет в Лос-Анджелесе. Тот факт, что туалеты в этих ресторанах были расположены недалеко от входа, днем не доставлял никаких неудобств. А вот вечером, когда жизнь на улицах оживлялась, в туалеты ресторанов часто заходили женщины легкого поведения, чтобы умыться, передохнуть и поболтать друг с другом в промежутке между свиданиями. Это было не самое приятное соседство для посетителей ресторана.

Компания Hallmark, выпускающая визитки и другую печатную продукцию на заказ, организовала в больших магазинах свои фирменные секции, куда могли зайти, к примеру, будущие невесты и заказать приглашения на свадьбу. В этих секциях все было отлично организовано: там стояли письменный стол и полки с образцами продукции. Но в одном торговом центре Нью-Джерси такую секцию разместили недалеко от касс, в самой шумной части магазина. Единственными посетителями, забредавшими в фирменную секцию Hallmark, были те, которым нужно было заполнить анкету для службы занятости.

7. Динамика

Встаньте вот сюда. Позади отдела нижнего белья. Что вы видите? Семейную пару? Сколько им лет? Под шестьдесят? В них есть что-нибудь особенное? Они могли бы быть и вашими родителями — ничем не выделяющимися, слегка растолстевшими мамочкой и папочкой, которые, гуляя по городу, зашли в универмаг Kmart или любой другой магазин. Они вот-вот купят мужские плавки. Разве я не прав?

Наблюдайте дальше. Что он говорит?

— Где же мой размер?

А что она отвечает?

— Вот здесь.

Что он говорит теперь?

— Я думаю, что надо взять эту упаковку с тремя парами.

Очаровательно. Что она говорит в ответ?

— Нет, возьми лучше эту, из шести. Я тоже смогу их носить.

Ого! Что там за странные вещи происходят? Я даже боюсь себе это представить: эти двое бегают по квартире в только им принадлежащих...

Эй, немедленно прекратите. Вы просто не усвоили неопределимый урок настоящей динамики совершения покупок. Не нужно быть ученым, чтобы понять то, что только что произошло, хотя, если вы женщина, вам будет легче разобраться, особенно если вы очень полная женщина, чей выбор нижнего белья был ограничен моделями с узкой, впивающейся в кожу эластичной лентой на талии и прорезями для ног. Не очень-то привлекательная перспектива.

С тех пор как произошла вышеописанная сцена, прошло уже несколько лет и женское нижнее белье стало все больше походить на мужское с его широкими удобными эластичными резинками и мягкими хлопчатобумажными тканями. Это отчасти разрешило проблему нашей героини, а также отвлекло ее внимание от полок мужа в платяном шкафу. Тем не менее эта ситуация является хорошим примером того, как покупатели принимают окончательные решения о покупках непосредственно в магазине. Дизайнеры, производители, упаковщики, архитекторы, поставщики и, наконец, владельцы магазинов продумывают до мелочей, что, где и в какой момент люди будут покупать. Затем на сцену выходят сами покупатели и разбивают стройные теории и установленные правила игры в пух и прах.

Знали ли в этом конкретном случае дизайнеры и производители, что большинство моделей женских трусиков больших размеров были неудобными? Может быть, и нет. А может быть, они отдавали себе в этом отчет, но не знали, как решить проблему. Может быть, они предполагали, что женщины не станут носить трусики мужского покроя, хотя в последнее время женская одежда все больше и больше стремится к мужской моде. Если бы кто-нибудь из дирекции фабрики по пошиву нижнего женского белья в тот момент стоял в проходе универмага рядом с нашим наблюдателем, возможно, он усвоил бы тот важный урок о собственной продукции, который преподала ему наша покупательница. И вполне вероятно, что революция в дизайне нижнего женского белья началась бы гораздо раньше.

А может быть, и нет.

Вот еще один пример того, как покупатели заставляют коммерсантов подчиниться своей воле. Здесь речь пойдет об одном из самых главных вопросов в оформлении и мебелировке общественных заведений — о местах для сидения.

Я люблю сидеть. Я мог бы говорить на эту тему целый день. Если вы обсуждаете что-то, что имеет отношение к человеческим нуждам, вам не обойти проблему о местах для сидения. Вопрос о том, где присесть, важнее денег, он даже важнее любви. Так где же присесть?

В большинстве магазинов всего мира появление хотя бы одного дополнительного стула может послужить причиной роста продаж. Я бы даже передвинул витрину, если бы это давало возможность поставить стул. Я бы убрал рекламный стенд, я бы выбросил манекен. Стул представляет собой живую надпись: „Мы о вас заботимся“.

Если у людей есть выбор, то они всегда предпочтут купить что-нибудь там, где они чувствуют заботу.

Вот что произошло в одном известном магазине женской одежды. Там было недостаточно диванов и скамеек для мужчин, ожидающих, пока их женщины закончат поход по магазину. Откуда мы знаем, что мест для сидения было недостаточно? Потому что мужья и кавалеры стали импровизировать. А это случается всегда, когда какие-либо человеческие потребности остаются неудовлетворенными. Когда вы сталкиваетесь с моментами

импровизации со стороны покупателей в любом торговом заведении, это свидетельствует о неспособности одних людей понять потребности других.

(Я сделаю отступление, чтобы на хорошем примере разъяснить вышесказанное. В гостиницах-казино Атлантик-Сити, штат Нью-Джерси, где доброта не является высшим приоритетом, можно увидеть множество людей, которые уже сделали свои ставки и проиграли, но все еще должны каким-то образом скоротать время в ожидании своих туристических автобусов. Владельцам казино по вполне понятным причинам хотелось бы, чтобы эти люди ожидали на игровой территории, устроившись за игровыми столами или напротив игровых автоматов. Чтобы подтолкнуть посетителей к игре, в холлах гостиниц не ставят стульев. И как же посетители реагируют на такую ситуацию? Они угрюмо рассаживаются у стен холла прямо на пол. Десятки и десятки проигравших с кислыми лицами не составят хорошей рекламы и не добавят здорового азарта, который обычно царит в Монте-Карло, вновь прибывающим игрокам. Этим людям нужны стулья!)

В магазинах женской одежды та же ситуация. В то время как женщины бродят по магазину в поисках покупок, мужчины ждут. А когда люди ждут, они предпочитают сидеть. Существует ли более очевидная истина? Тем не менее дизайнеры торговых помещений ничего и знать об этом не желают. Когда я работал наблюдателем в проекте „Благоустройство общественных мест“, мы много времени уделяли тому, чтобы придумать, как улучшить уличные скамейки. Мы обсуждали, где они должны стоять, какой должна быть ширина сиденья, следует ли ставить их в тени или на солнце, насколько близко они должны быть к проезжей части, делать ли их из дерева или из камня (на каменных скамейках зимой очень холодно сидеть). Мы обнаружили, что наличие скамейки способно удвоить расстояние, которое по силам одолеть пожилому человеку. Он выходит на прогулку, через некоторое время начинает чувствовать небольшую усталость и подумывать о том, что пора повернуть назад, но потом он замечает впереди заманчивую скамеечку в тени. Присев и восстановив силы, пешеход продолжит путь. В мире торговли основное предназначение стула немного отличается. Когда люди идут по магазинам в компании по двое или трое, с супругами или детьми, всем тем, кто лично не заинтересован в покупке, чтобы почувствовать себя уютно и не обременять настоящих покупателей, нужно присесть.

В вышеупомянутом магазине женской одежды покупки в основном совершали женщины, в то время как мужчины их ожидали. Они бы с удовольствием присели где-нибудь, но в магазине не позаботились о том, чтобы поставить стулья. Почему? Может быть, там было мало места для стульев. Или когда-то там стоял стул, но он сломался. А может быть, кто-то решил, что стая мужчин на стульях испортит интерьер.

Означало ли все это, что мужчины будут стоять? Конечно, нет. Это означало, что они найдут способ, как присесть. В этом случае их как магнитом притягивал широкий подоконник одной из витрин, который располагался как раз на уровне скамейки. И подоконник превратился в скамейку.

Где же конкретно располагалась эта импровизированная скамейка? Так получилось, что подоконник находился недалеко от большой и красивой витрины с бюстгальтерами фирмы Wonderbra. Витрина сама по себе была чудом архитектуры и пару лет назад оживила жизнь многих людей. Несложно предсказать, что происходило далее: женщины подходили к витрине и начинали изучать товар, а затем замечали, что их в свою очередь изучают сидящие на подоконнике мужчины.

Когда мы зашли в этот магазин, на подоконнике сидело двое пожилых джентльменов, беззастенчиво обсуждающих потребность в покупке вещицы от Wonderbra каждой женщины, которая осмеливалась подойти к витрине и что-нибудь выбрать.

Я еще не сказал о том, что в тот день было продано мало бюстгальтеров?

Каждый знает о том значении, которое имеет окружающая обстановка для продажи любого товара, особенно если речь идет о чем-то вроде интимных вещей от фирмы Wonderbra. Чтобы их купить, покупатели должны все хорошенько рассмотреть, обдумать и примерить. Великие коммерческие умы доводят себя до иступления, пытаясь постичь

секреты совместимости товаров и определить, какие витрины и отделы располагать рядом, чтобы извлечь максимум пользы. А здесь, абсолютно непреднамеренно, была создана ситуация неудачного соседства (оно было неудачным для покупательниц и для магазина, к парням на подоконнике это не относится). И создали ее люди, которые были вынуждены импровизировать в магазине.

Вот еще один пример того, как покупатели нарушили планы недалевидных продавцов. И правильно сделали!

Между производителями косметики и ее потребителями идет постоянная борьба. Прежде чем покупать, женщины хотят испробовать косметику на себе. Это вполне оправданное желание, если учитывать, как дорого она стоит и как ее эффект может отличаться в зависимости от особенностей кожи. Производители косметики, с другой стороны, против того, чтобы женщины так свободно пробовали их продукцию, потому что те косметические товары, которых едва коснулись, вряд ли кто-то купит. Было придумано много способов и систем для предложения покупателям пробных образцов косметической продукции, но ни один из них не был настолько безупречен, чтобы найти универсальное применение. Поэтому состязание продолжается.

Несколько лет назад производители декоративной косметики надеялись, что придумали наконец надежный способ защитить помады. Они придумали такой футляр для помады, из которого ее невозможно было вывинтить, не нарушив предохранительной скрепляющей ленты. Таким образом, думали производители, женщины будут только заглядывать в футлярчик с помадой, чтобы увидеть ее цвет, но не смогут пробовать ее на своей коже. Сотрудники отдела упаковки были уверены, что этот трюк сэкономит их компании миллионы долларов. Они пригласили нас, чтобы мы понаблюдали, как женщины будут обращаться с новыми образцами помады. И мы увидели, как покупательницы брали помаду, снимали колпачок, заглядывали внутрь, безуспешно пытались вывинтить помаду и тогда своими розовыми ноготками выковыривали помаду из тюбика, чтобы рассмотреть ее поближе. Эксперты опять потерпели поражение. Им не следовало даже пытаться удержать женщин от тестирования помады. Более прогрессивные производители косметической продукции признают, что если у покупателей есть возможность испробовать косметику на себе, они охотнее ее покупают. Поэтому они придумали, как можно позволить женщинам законно пробовать косметику. На мой взгляд, наилучшим решением будет то, которое, кроме прочего, учитывает также фактор прибыли. Можно оформлять ежегодные новинки помады, румян и пудры в маленькие пробные упаковки, которых хватало бы на два-три раза, и продавать их за один-два доллара.

Не всякая импровизация требует коррективы. Большинство из нас знакомо с воскресным бумом в салонах видеопроката. Люди стремятся туда, чтобы выбрать для просмотра какую-нибудь видеоновинку. Владельцы видеосалонов процветают. Мы заметили, что приличное число настоящих экспертов в области кино не бросаются сразу к полкам с видеоновинками, а идут к тележкам, в которых продавцы развозят по местам возвращаемые видеокассеты. Нет причин пытаться изменить такое поведение клиентов, потому что оно частично освобождает продавцов от их работы, а это не так уж плохо. Главная задача салонов видеопроката — это найти способ привлечь внимание клиентов к старым фильмам (поскольку они уже компенсировали свою стоимость, их прокат приносит живую прибыль). Чтобы решить эту задачу, мы посоветовали владельцам видеопроката поставить в своих салонах тележки со старыми фильмами, которые были бы на виду у посетителей и казались им новыми и желанными.

И вот последний пример того, как покупатели пользуются торговыми заведениями по-иному, нежели было задумано дизайнерами, но на этот раз их импровизации идут только на благо бизнесу. Больше половины всей еды в ресторанах быстрого питания продается в окошке для проезжающих машин. И мы, как, впрочем, и все остальные, предполагали, что эти клиенты съедали заказанное в пути либо забирали с собой в офис или любое другое место, где они могли спокойно поесть. Однако в ходе наших последних исследований мы

обнаружили странную вещь — около 10% клиентов, делающих заказ из машины, припарковывались прямо на стоянке ресторана и ели в своих машинах. Любопытно, что водители, которые так поступали, были владельцами более новых и дорогих машин, чем большинство посетителей, заходивших внутрь ресторана. Были ли они элитными любителями гамбургеров, которые стеснялись заходить в дешевый ресторан? Или предпочитали есть в такой обстановке, в которой могли свободно говорить по своим сотовым телефонам, слушать свою собственную музыку и сидеть на своих родных сиденьях? В любом случае эта категория клиентов ресторанов быстрого питания заслуживает хорошего обращения. По крайней мере, они приходят со своими стульями. В результате наших исследований мы теперь советуем владельцам ресторанов быстрого питания заботиться о том, чтобы их автостоянки были хорошо видны с проезжей части и водителям было видно, что на них есть место. Мы также подчеркиваем необходимость поддерживать там хорошие условия как для машин, так и для людей — там должна быть тень и красивый внешний вид. (В одном из ресторанов, для которого мы проводили исследование, все лучшие места на стоянке были заняты машинами служащих ресторана. Большинство из них стояло там по 8 часов — не очень хорошая практика.) И наконец, наши исследования подтверждают общую тенденцию уменьшать внутреннюю площадь ресторанов быстрого питания и увеличивать количество окошек по обслуживанию клиентов на автомобилях, а также площадь автостоянок. Таким образом, владельцы заведений уступают желаниям клиентов. А клиенты в своих желаниях почти всегда бывают правы.

III. МУЖЧИНЫ ХОДЯТ В СКОБЯНЫЕ ЛАВКИ, ЖЕНЩИНЫ ХОДЯТ В УНИВЕРМАГИ: ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ШОППИНГА

Как мы уже увидели, самые элементарные физические возможности и ограничения человека оказывают влияние на то, как он совершает покупки. Но такой интересный процесс, как шоппинг, не сводится лишь к этим элементарным вещам. Нас всех окружают примерно одни и те же вещи и явления, но ни один из нас не похож на другого в своих реакциях на те или иные ситуации. Вывеска может быть со вкусом оформлена, хорошо читаться, располагаться в безупречном месте, но одни люди ее читают, а другие — нет. Один магазин работает слаженно и все в нем отлично устроено, все товары аккуратно разложены на полках, только я ненавижу покупать одежду и уж лучше пойду на рыбалку. А в этом магазине покупательские корзинки расположены так удобно, как ни в каком другом, но только у вас именно сейчас напряженка с деньгами или же вы просто так устроены, что не можете купить за один раз больше чем две книги.

Мы, конечно же, все осознаем, что отношение к шоппингу зависит от индивидуальных особенностей человека и времени совершения покупок. Поход по магазинам может стать терапией, наградой, подкупом, времяпрепровождением, причиной для выхода из дома, способом поисков возлюбленных, развлечением, формой воспитания или возможностью убить время. Есть заядлые посетители магазинов, которые наносят значительный ущерб своим банковским счетам и кредитоспособности, для которых поход по магазинам является своеобразным криком о помощи. А сколько общественных деятелей с дурной репутацией попадают на мелких кражах в магазинах! По крайней мере, у нас во Флориде каждый год арестовывают двоих или троих.

В 80-е годы эмигранты, приехавшие в Америку из Восточной Европы, благоговейно трепетали перед изобилием товаров в самых обычных супермаркетах на городской окраине. Для них магазины символизировали свободу выбора, которую предоставлял свободный демократический рынок. Выборов было много. Я тоже пережил нечто наподобие эмоционального просветления во время похода по магазину. Это произошло примерно пятнадцать лет назад, когда мне стало казаться, что мой проект EnviroSell сможет пробить себе дорогу. До тех пор это был спорный вопрос: я был постоянно на грани банкротства, работал, как вол, и каждый заработанный доллар вкладывал в компанию. Дела шли довольно

напряженно. Если, к примеру, у меня была встреча во Флориде, я выбирал последний авиарейс, потому что билеты на него были самые дешевые, и прилетал глубокой ночью. Затем забирал свою машину, заказанную на прокат, подъезжал к месту назначения, спал в машине, утром брился и чистил зубы в туалете автозаправочной станции, а после этого отправлялся на встречу. При этом изо всех сил пытался делать вид, что я преуспевающий руководитель исследовательской компании. Тяжко мне приходилось. А в тот день мне довелось зайти в один из супермаркетов в Нью-Йорке. Я стоял в отделе импортных продуктов, и вдруг меня озарило: я могу позволить себе купить там все, что пожелаю. Если, например, мне захотелось попробовать английского консервированного имбиря, вкус которого помнил с юности, я мог просто взять баночку и заплатить за нее, несмотря на то что она стоила целых четыре или пять баксов. Я вдруг понял, что мне не нужно было больше потеть над моим бюджетом на еду и, осознав это, расплакался прямо там, напротив всех этих импортных желе, джемов и консервов.

Но разве каждый из нас хоть раз не плакал в супермаркете? Большая часть нашей работы в EnviroSell посвящена изучению индивидуальных различий в поведении покупателей. Как результат этой работы, мы пытаемся обозначить их общие типы, знание которых может пригодиться владельцам магазинов, а также всем тем, кто имеет отношение к торговле. Неудивительно, что в мире, где „мужчины с Марса, а женщины с Венеры“, мы должны уделять пристальное внимание тому, как по-разному ведут себя в магазинах те и другие. Некоторые различия являются очевидными для всех: женщинам покупки удаются лучше и легче, чем мужчинам. Но поскольку мужчины и женщины, а также отношения между ними, меняются, их поведение в магазинах тоже подвержено изменениям, а это может иметь серьезные последствия для американского бизнеса. Еще один важный фактор, которому мы уделяем внимание, — это возраст покупателя. Было время, когда детей можно было только видеть в магазинах, слышно их не было. Но те дни давно прошли, и теперь торговцы должны считаться даже с самыми маленькими посетителями. С другой стороны, пожилые покупатели приобретают невиданную доселе значимость, потому что их становится все больше и больше, у них есть много денег и времени. Именно их присутствие способно изменить всю систему торговли в XXI веке, когда нас ожидают крупные культурные и демографические изменения. В последующих четырех главах мы покажем, как различаются между собой покупатели и как эти различия отражаются на мире торговли.

8. Как делают покупки мужчины

Когда торговая компания Woolworth была нашим клиентом, я не раз говорил им о том, что если бы они раз в неделю устраивали в своих магазинах папин день, то зарабатывали бы гораздо больше денег.

Они меня не слушали.

Мужчины и женщины отличаются практически во всем, так почему они не должны по-разному совершать покупки? О мужчинах принято думать, что они не особенно любят ходить по магазинам и делают это весьма редко. Женщины с трудом могут заставить их составить им компанию в походе по магазинам. В результате этого расхожего мнения вся торговая система от дизайна упаковки, рекламы товаров до оформления интерьера магазина направлена в первую очередь на покупательниц-женщин.

Женщинам действительно больше нравится совершать покупки: спокойно пройтись по магазинам, посмотреть товары, сравнить качество и цены, поговорить с продавцами, задать им вопросы, примерить выбранные вещи и, наконец, заплатить за покупки. Большинство покупок приходится совершать женщинам, и обычно они делают это с удовольствием. Даже если нужно купить обычные бытовые мелочи и поход по магазинам не доставляет особой радости, женщины делают это легко и с улыбкой на лице. Они гордятся своим умением совершать покупки. В ходе одного исследования детских продуктов женщины, у которых мы брали интервью, настаивали, что они знали цены этих продуктов наизусть, им не нужно

было даже смотреть на ценники. (В дальнейшем мы выяснили, что в большинстве случаев они ошибались.) Сейчас роль женщины в обществе во многом меняется и, соответственно, меняется ее поведение в магазинах; женщины в этом отношении все больше начинают походить на мужчин, тем не менее они пока еще остаются основными покупателями.

По сравнению с женщинами, мужчины в магазинах похожи на шальные пули. Мы засекали время нахождения в магазине довольно многих покупателей, чтобы удостовериться, что мужчины двигаются по проходам магазина быстрее, чем женщины, и, к тому же, тратят меньше времени на рассматривание товаров. Во многих случаях сложно привлечь их внимание к чему-нибудь, что они не собирались покупать. Обычно они не любят спрашивать, где находится отдел с нужным им товаром, да и вообще не любят задавать вопросов продавцам. (Они ходят по магазинам примерно так же, как водят автомобиль.) Если мужчина не может найти нужный ему отдел, он пройдет по магазину разок-другой, а потом махнет рукой и уйдет, но не станет прибегать к посторонней помощи.

Или вы можете увидеть мужчину, который решительной походкой направляется в нужную секцию, берет какую-то вещь и почти сразу идет ее оплачивать, не испытав никакой видимой радости по поводу покупки. И вам нужно в буквальном смысле уступать ему дорогу. Если мужчина берет какую-то вещь в примерочную, то единственная причина, по которой он ее впоследствии не купит, это то, что она ему не подошла по размеру. Если же женщины примеряют выбранные вещи, даже если они на них идеально сидят, это еще не значит, что покупка будет сделана. Женщина может отказаться от нее по каким-либо другим соображениям. В результате одного из исследований мы получили следующие результаты: 65% тех мужчин, которые посещали примерочную, покупали выбранные вещи, в сравнении с 25% покупательниц женского пола. И если примерочные в магазине общие для мужчин и женщин, то имеет смысл поставить их ближе к отделу мужской одежды. Если же примерочные отдельные, то мужские кабинки должны быть очень четко обозначены, иначе, если покупателям придется их искать, они могут подумать, что поиски не стоят труда и вовсе откажутся от покупки.

Вот еще одно статистическое сравнение: 86% женщин во время похода по магазинам смотрят на ценники. Из мужчин это делают только 72%. Для мужчин безразличие к цене является своеобразным мерилем их мужественности. Как результат, мужчины гораздо быстрее решаются на дорогие покупки, чем женщины. Они также гораздо легче поддаются внушению, чем женщины, — им так не терпится поскорее выйти из магазина, что они готовы на все.

Такой покупатель может показаться слишком хлопотным, чтобы тратить на него много усилий. Но его можно также рассматривать и как потенциальный источник дохода, особенно если учитывать его недисциплинированность. Как бы то ни было, в наши дни мужчины стали гораздо больше ходить по магазинам. Эта тенденция будет наблюдаться и дальше. Поскольку они все дольше остаются холостыми, им приходится учиться покупать те вещи, о которых их отцы никогда не заботились. Учитывая также то, что мужчины женятся на женщинах, которые много и упорно работают, они будут вынуждены брать на свои плечи все большую часть покупок. Те производители, коммерсанты и дизайнеры, которые отдают должное внимание покупателям-мужчинам и стремятся учитывать именно их интересы в процессе купли-продажи, в нынешнем веке будут иметь большой успех.

Традиционной ареной для изучения поведения покупателей-мужчин всегда являлись супермаркеты. Именно здесь, где огромное количество продуктов можно легко достать рукой с полки, вы можете наблюдать беззаботную развязность и хронический недостаток дисциплины, характеризующие поведение лиц мужского пола в магазинах. В одном из исследований для супермаркета мы подсчитали, сколько покупателей приходило в магазин, вооружившись списками необходимых продуктов. Их имели почти все женщины. А из мужчин списки были меньше, чем у четверти. Любая жена, которая заботится о семейном бюджете, подумает дважды, прежде чем отпускать мужа одного в супермаркет. А если мужчину вооружить покупательской тележкой, его мужские качества в области совершения

покупок проявятся еще ярче. Добавьте к папочке пару ребятишек — и у вас получится убийственная комбинация: он определенно не умеет говорить нет, когда речь идет о покупке еды. Ведь отец является добытчиком, и это составляет важную часть его мужского имиджа.

Сотни часов моей жизни я провел, наблюдая за мужчинами, которые совершают покупки. Один из моих любимых моментов на видео запечатлел отца, который нес свою маленькую дочь на плечах. В проходе супермаркета с сухими завтраками и закусками девочка указала на полку с крекерами в форме животных. Отец взял коробку с полки, открыл ее и подал дочери — ему и в голову не пришло, что вскоре его волосы и плечи покроются крошками. Сложно себе представить маму в такой экстравагантной сцене. Еще один интересный урок того, как мужчины ходят по магазинам, нам преподал мужчина с двумя сынишками, за которыми мы подсмотрели в отделе злаковых хлопьев. Когда мальчики стали просить у папы взять их любимую марку, он снял коробку с полки и, вместо того чтобы аккуратно открыть ее, полностью содрал верх коробки, прекрасно зная о том, что раз начав, его парни не смогут остановиться и съедят все до конца.

В супермаркетах, как ни в каких других магазинах, очень много покупок совершается импульсивно. И это характерно как для мужчин, так и для женщин. Исследования показали, что от 60 до 70% всех покупок, совершаемых в супермаркетах, не были запланированы. Но мужчины особо уступчивы в ответ на просьбы детей о лакомствах, их также больше, чем женщин, соблазняют яркие упаковки.

Еще один любопытный пример транжирского поведения мужчин мы постоянно наблюдаем у касс супермаркетов. Расплачиваются за покупки почти всегда мужчины. Особенно если он идет в магазин вместе с женщиной, то практически всегда первым достает свой бумажник, чтобы кассирша не подумала, что деньги в дом приносит жена. Неудивительно, что коммерсанты называют мужчин носителями кошельков. Иначе почему в народе говорят: „Продайте женщине, но предоставьте заплатить мужчине“? Потому что даже если мужчина не находит особого удовольствия в совершении покупок, он любит расплачиваться. Момент оплаты позволяет ему почувствовать, что именно он контролирует ситуацию, даже если в реальности это и не так. Магазины, продающие бальные платья, во многом зависят именно от этого. Обычно если с дочкой в магазин приходит папа, то у нее больше шансов получить более дорогое платье, чем если рядом с ней мама.

По некоторым категориям мужчины просто затыкают женщин за пояс. В исследовании, проведенном для одного магазина, мы выяснили, что 17% из опрошенных мужчин посещали магазин несколько раз в неделю. Почти четверть всех опрошенных сказали, что, выходя из дома, они не собирались заходить в магазин, а попали туда из чистого любопытства. Тот факт, что исследование проводилось в компьютерном магазине, может во многом прояснить ситуацию. Компьютеры в наше время прочно заняли место автомобилей и стереоустановок в сердцах мужчин, интересующихся высокими технологиями и техническими новинками. Очевидно, что большинство таких визитов в магазин совершалось в целях сбора информации. На видеопленке мы наблюдали мужчин, которые внимательно прочитывали текст на упаковках с компьютерными программами, а также любую другую информационную литературу или рекламные вывески. В этом магазине мужчины покупали программное обеспечение, но они также получали там знания. Этот факт подчеркивает еще один характерный момент мужского шоппинга: насколько мужчины не любят спрашивать указаний, настолько им нравится получать информацию из первых рук, предпочтительнее — из письменных источников, учебных видеофильмов или с экрана компьютера.

Несколько лет назад мы проводили исследование для одного провайдера услуг сотовой связи, который открыл свой первый розничный магазин. Мы увидели, что мужчины и женщины пользовались магазином абсолютно по-разному. Женщины неизменно шли к прилавку и задавали продавцам-консультантам вопросы о разных моделях телефонов и различных контрактах на подключение. Мужчины в свою очередь шли напрямик к витринам с телефонами и информационным стендам. Затем они отбирали брошюры и бланки для заполнения и покидали магазин, не сказав ни слова продавцам. Возвращаясь в магазин

вторично, они были готовы подписать контракт. А женщины решались заключить сделку в среднем лишь на третий визит в магазин, и то после долгих консультаций с продавцами.

По большей части мужчины остаются лидерами, когда речь заходит о покупке автомобиля (хотя женщины имеют свое веское слово при покупке новых машин). Мужчины и женщины также осуществляют разделение труда, закупаая товары для дома. Она покупает все, что идет внутрь, а он — все то, что необходимо для поддержания порядка снаружи: газонокосилки и другой инвентарь для садоводства и ухода за лужайками, барбекю-гриль, шланги для воды и т. д. Это соотношение меняется, по мере того как растет процент женщин, которые возглавляют семьи, но в общем пока оно остается в силе.

Даже когда мужчины лично не участвуют в процессе совершения покупок, они во многом определяют этот процесс. Мы знаем наверняка, что количество покупок напрямую зависит от того, сколько времени покупатель проводит в магазине. И наши исследования снова и снова доказывали, что когда женщина идет за покупками с мужчиной, она проводит в магазине меньше времени, чем если бы она пошла туда одна, с другой женщиной или даже с детьми.

Вот сводные данные одного исследования, проведенного в сети хозяйственных магазинов, о количестве времени, которое уходит на покупки.

Женщина, которая идет в магазин в компании подруги, — 18 минут 15 секунд.

Женщина в детях — 7 минут 19 секунд.

Женщина, совершающая покупки в одиночку, — 5 минут 2 секунды.

Женщина, которая идет в магазин с мужчиной, — 4 минуты 41 секунда.

Картина кажется довольно ясной: когда женщины идут по магазинам вместе, они любят власть поболтать, посоветоваться, подсказать что-то друг другу, проконсультироваться, и на это у них уходит больше времени. С детьми время у них уходит на то, чтобы следить за их поведением и отвлекать их внимание. Когда женщина одна, она старается не терять времени понапрасну. А с ним.... Он каждую минуту дает понять, что ему все надоело и что он в любой момент может пойти сесть в машину и включить радио или просто выйти на улицу и начать рассматривать девочек. Поэтому, когда рядом он, ощущение комфортности в магазине у женщин падает, они все делают быстро и чувствуют тревогу. Если бы его можно было чем-нибудь увлечь или занять, женщины почувствовали бы себя намного свободнее и приятнее. И они бы потратили больше времени и денег. Есть две основные стратегии отвлечения внимания мужчин в тех заведениях, где речь идет о совершении серьезных покупок.

Первая из них — это пассивное сдерживание, что вовсе не означает применения наручников. Магазины, которые торгуют в основном товарами для женщин, должны придумывать способы развлечения мужчин. Если бы я был владельцем какого-нибудь фешенебельного женского магазина, то устроил бы в нем место, куда женщины могли бы „сдавать" своих мужчин, как пальто в гардероб. Есть одно очень традиционное заведение, где мужчины любят коротать время. Это парикмахерские. Только, может быть, вместо старых расшатанных стульев и старых номеров Playboy стоило бы поставить туда удобные кресла, а перед ними установить большой телемонитор и запустить на нем какой-нибудь кабельный канал. Даже такой простой ход смог бы облегчить женам поход по магазинам и избавить их от нервной спешки.

Если бы я открывал новый магазин для женщин, в котором они могли бы спокойно и с удовольствием совершать покупки, то позаботился бы о том, чтобы рядом с ним было какое-нибудь заведение, удовлетворяющее желания мужчин. Им может стать, к примеру, компьютерный магазин, где мужчины могли бы счастливо провести полчаса. А если бы я открывал компьютерный салон, то, соответственно, постарался бы расположить его рядом с каким-нибудь магазином женской одежды. Тем самым я обеспечил бы себе толпы благодарных покупателей-мужчин.

Но вы можете также попытаться продать свои товары тем покупателям, которые все-таки зашли в ваш магазин. В магазине женской одежды можно устроить видеокаталог

специально для тех мужчин, которые хотят купить женщине подарок, что-нибудь вроде шейного платка или банного халата, а не туфли или брюки. Если он знает, что ей нравится определенный магазин, то с удовольствием купит ей что-нибудь в подарок именно здесь. Магазин Victoria's Secret мог бы даже организовать видеорекламу своей продукции для мужчин прямо на улицах. Им можно было бы также устроить небольшой показ мод.

(Единственная предосторожность, о которой вам следует помнить, организовывая место отдыха для мужчин, — это выбор места. Его нужно расположить так, чтобы клиенты могли легко его найти, но одновременно его не следует размещать рядом со входом. Иначе взгляд потенциальных клиенток, разглядывающих витрины, будет неизменно наткаться на увесистых мужчин в ветровках, которые смотрят телевизор в фешенебельном женском магазине.)

Вторая стратегия, которая в конечном счете приносит больше удовольствия и мужчинам и женщинам, заключается в том, чтобы вовлечь мужчину в процесс совершения покупок. Это не очень простая задача, особенно в отношении отдельных мужчин, но тем не менее она не является невыполнимой.

Однажды мы проводили исследование для компании Pfaltzgraff, крупного производителя и продавца керамической посуды. Как правило, их типичный покупатель влюблялся в какой-нибудь узор на одной тарелке, а затем искал и покупал все остальные предметы посуды с таким же рисунком, собирая целые сервизы от обеденных тарелок и кофейных чашек до горчицниц, столовых подносов и колец для салфеток. Поход по такому магазину отнимает много времени, потому что каждую тарелку нужно проверить и хорошенько завернуть, чтобы не разбилась. А это может свести большинство мужчин с ума. Покупки же в этом магазине иногда совершаются на сотни долларов, и это хорошая причина найти способ вовлечь в процесс шоппинга мужчин.

Просматривая видеопленку, мы заметили, что по какой-то непонятной причине мужчин больше привлекал отдел стеклянной посуды. Они быстро проходили мимо секции с соусницами и наборами подставок для ложек и замедляли шаг в отделе рюмок и стаканов для вина. Мы увидели двух парней, рассматривающих пивные стаканы. Один из них взял в руку стакан, а другой стал открывать воображаемую бутылку пива и затем наливать в него это несуществующее пиво. И я подумал: когда семья собирается дома, и жена идет на кухню готовить обед, что же делает мужчина? Он готовит коктейли. В этом заключается его социальная роль. Именно поэтому его интересуют приспособления и принадлежности для работы бармена — все виды стаканов и их предназначение, штопоры, щипцы для льда и шейкеры. Ведь это мужская работа!

Первая мысль, которая пришла мне в голову, — поставить на прилавке муляжи бутылок с пивом, чтобы мужчины могли с ними играть. А затем мы предложили дирекции магазина перенести отдел стаканов в секцию товаров для бара и повесить там красивый плакат, например фотографию мужчины, который открывает бутылку пива или готовит коктейль из мартини в красивом хромированном шейкере. Это должно быть нечто такое, чтобы мужчины, заходя в этот отдел, чувствовали, что это для них, что там они могут выбрать покупку. В отделе можно продавать также всевозможные штопоры на любой вкус. И так как мужчины предпочитают получать информацию из письменных источников, там можно повесить информационную таблицу о предназначении разных видов стаканов — больших широких фужеров и высоких бокалов на длинной ножке, стаканов для коктейлей со льдом и глиняных пивных кружек.

Проделав все это, вы привлечете внимание мужчин, которые до сих пор вели себя как посторонние наблюдатели и являлись обузой для женщин в магазинах. Вы превратите их в покупателей или, по крайней мере, в заинтересованных посетителей.

Мы проводили исследование для компании Thomasville, производителя мебели, и предположили, что если вовлечь мужчин в непосредственный процесс совершения покупок, это может помочь продаже таких крупных и дорогих предметов, как мебель. Решение оказалось довольно простым. Мы предложили создать для магазина всевозможные

рекламные плакаты, в которых был бы показан процесс изготовления мебели шаг за шагом, и подтвердить все это фотографиями из мастерской, которые наглядно демонстрировали бы, что мебель не только хороша на вид, но и добротно сделана. Показ трудоемкого процесса изготовления мебели поможет мужчинам скорее согласиться с ценой, а также позволит им скоротать время, пока их жены выбирают модели и проверяют качество обивки.

Есть один товар, который мужчины неизменно покупают чаще женщин. Это пиво. Они покупают его в любом магазине, будь то супермаркет или магазин товаров первой необходимости. (Они также чаще покупают „бесполезную" еду — чипсы и соленые крендельки, орешки и другие вкусности — просто чтобы скоротать время.) В связи с этим мы посоветовали нашему клиенту, владельцу супермаркета, устраивать каждую субботу после обеда дегустацию пива прямо в отделе, где оно продается. Посетителям можно было предлагать на пробу новые марки пива или новые сорта уже известных производителей. Такие дегустации послужили бы хорошей рекламой для продажи пива, но даже не это является главной задачей. Благодаря таким акциям можно привлечь в магазин больше покупателей-мужчин, тем самым превратив его в торговое пространство, ориентированное на мужчин.

Эту цель сегодня должны преследовать все владельцы магазинов. В любых сферах бизнеса нужно уметь предсказывать, как может измениться в обществе социальная роль мужчин. Будущее за теми предпринимателями, которые смогут определить это первыми. Вот хорошее общее правило: подумайте о тех сферах, где все еще доминируют женщины, и подумайте, как сделать их привлекательными для мужчин.

Посмотрите, к примеру, что произошло с американской кухней за последние 10 лет. Когда-то все необходимые закупки продуктов делала мама и она же готовила еду. А теперь мама ходит на работу. Как результат, мужчины вынуждены учиться готовить, убирать и стирать. Раньше мужчины, которые умели это делать, считались крутыми, а сейчас это стало насущной необходимостью. Спенсер, герой детективов Роберта Паркера, — хороший кулинар. Мужчина на кухне — это сексуально.

По-вашему, это совпадение, что когда начали происходить такие перемены, дизайн кухонных принадлежностей стал все более ориентироваться на мужчин? Когда-то при выборе холодильника или кухонной плиты вы искали что-нибудь цвета авокадо или спелой пшеницы. А сейчас самые стильные плиты рассчитаны на промышленную мощность с шестью горелками и открытым огнем для гриля, а холодильники представляют собой безликие коробки из нержавеющей стали, алюминия и стекла. Если же вы зайдете в какой-нибудь фирменный магазин товаров для дома, например, в Williams-Sonoma, то обнаружите, что одно из самых популярных приспособлений для кухни — это маленький „огнемет", который используется для кристаллизации верхушки крем-брюле. Неужели американцы только сейчас полюбили готовить в домашних условиях жирные французские десерты? Или, может быть, готовка стала более привлекательной для мужчин, когда в их распоряжении есть личный домашний „огнемет"?

(Точно так же, благодаря тому что женщины сейчас дольше не выходят замуж и часто подолгу живут в одиночку, привычные скобяные лавки, предназначенные только для мужчин, стали вытесняться магазинами домашнего инвентаря, в которых женщины наряду с мужчинами могут стать счастливыми обладательницами наборов инструментов „Сделай сам".)

Посмотрите, как теперь продаются микроволновые печи. Самая важная информация на инструкции по применению — это их мощность. То же самое интересовало мужчин при покупке пылесосов. Когда мы спрашивали у них, на что они обращали внимание в первую очередь, они отвечали: „На тягу", т. е. на мощность. Как результат, производители пылесосов теперь хвастаются количеством ампер. И в том и в другом случае бытовая техника приобретает все больше черт мачо, а мужчины, наоборот, их теряют. Возможно, они встретятся где-нибудь посередине.

Даже при выпуске средств для стирки и других товаров для дома производители стали учитывать возможность их покупки мужчинами. Я не берусь точно объяснить, каким образом Procter & Gamble или Lever Brothers пришли к своим решениям, но как еще можно объяснить тот факт, что на бумажных полотенцах они пишут „Щедрость“, а порошок для стирки белья называют „Смелый“. Они так поступают для того, чтобы мужчинам не стыдно было взять в руки такие товары и пойти с ними в кассу. Раньше самые мужественные названия давали машинам, а теперь так называют сорта мыла. Отличную рекламу в начале 90-х сделали новому мылу, которое назвали „Рычаг-2000“. Это название прекрасно подошло бы также какой-нибудь марке компьютера или набору инструментов. А я бы не отказался прокатиться на машине „Рычаг-2000“ в любое время.

Давайте взглянем на другие современные проявления изначальных мужских желаний, выходящих за пределы похода по магазинам. Посмотрите, как отличаются Мэрилин Монро и Эль Макферсон. Бицепсы Макферсон будут побольше, чем у Фрэнка Синатры и Роберта Кеннеди вместе взятых. Мускулы у нее гораздо мощнее, а бедра гораздо уже, чем у красавиц, которые нравились мужчинам 30 лет назад.

Мужчины всегда сами покупали себе костюмы и туфли, а все остальное, как правило, для них покупали женщины. Особенно часто они покупали носки и нижнее белье. Теперь эта ситуация меняется, и мужчины все чаще покупают сами все предметы своего туалета, ведь у женщин и без того хватает забот. В отделах мужской одежды магазинов фирмы Kmart на одного мужчину все еще приходится две или даже три женщины. Но в дорогих магазинах, посещаемых преуспевающими людьми, в мужских отделах наконец можно наблюдать большее число мужчин, чем женщин. Просматривая одну из наших видеозаписей, мы отметили один переломный момент в жизни американских мужчин. Один из них внимательно рассматривал товар на витрине с нижним бельем, затем вдруг вытянул из-под брюк краешек своих плавок, чтобы наконец-то выучить свой размер нижнего белья. Вы можете представить себе женщину, которая не знала бы своего размера? Это просто невероятно. Мы надеемся, что настанет день, когда и каждый мужчина будет знать свой размер наизусть.

(Я слышал о том, что женщины часто отказываются покупать нижнее белье без примерки. Но думаю, что не доживу до того дня, когда мужчины будут брать свое нижнее белье в примерочную, прежде чем его купить.)

Если женщины перестают покупать мужское нижнее белье, начнут ли мужчины покупать женское? Один ювелир как-то сказал мне: „Я зарабатываю много денег на мужчинах, которые пытаются за деньги проложить себе обратную дорогу домой“. Многие мужья и женихи выбрали бы в качестве подарка красивое интимное белье или драгоценности. Но магазины, которые торгуют этими товарами, усложняют мужчинам задачу. Если он не помнит собственного размера, как он может помнить ее, особенно если нужно думать одновременно о бюстгальтере и трусиках, не говоря уже о халатах, ночных рубашках и т. д.? И как он может быть уверен в том, что кольцо или ожерелье, которое он ей выбрал, подойдет ей по цвету? Мы часто наблюдали, как мужчины заходили в такие женские царства, бросали тревожные взгляды на витрины, к чему-нибудь приглядывались, а затем бежали оттуда в страхе и неуверенности. Продавцов в таких магазинах нужно специально обучать тому, как можно соблазнить мужчин на покупку. Наличие в них персональных консультантов тоже было бы неплохой идеей, учитывая стоимость драгоценностей и красивого нижнего белья.

Неплохо было бы также придумать способ упростить систему размеров одежды, чтобы мужчины смогли свободнее покупать для женщин и наоборот. Возможно, наиболее простым решением может послужить следующее — предложить женщинам регистрировать в любимых магазинах свои размеры, а затем подсказывать мужчинам, куда им лучше направиться за подарками. Первый же магазин, который применит эту тактику, сможет обогатиться за счет предоставления мужчинам возможности воплотить их скрытые желания, а именно — купить фривольное нижнее белье.

Другая проблема, связанная с полом покупателей, заключается в следующем: как вы можете ненавязчиво дать понять посетителям, где отделы женской одежды, а где — мужской в общем магазине? Не так давно невозможно было представить, что мужская и женская одежда может продаваться бок о бок на одном торговом пространстве. Эта стена была разрушена в 60-е годы, но над некоторыми аспектами совмещенных торговых пространств все еще следует потрудиться. Система указателей, которая применяется сейчас в самых новаторских магазинах с одеждой для обоих полов, таких как The Gap и J. Crew, не всегда себя оправдывает. Иногда после 10-минутного изучения обуви, свитеров или джинсов вы понимаете, что все это предназначено для противоположного пола.

Помните те времена, когда единственными мужчинами, которые видели новорожденных младенцев, были врачи-акушеры? Сегодня присутствие папы во время родов почти так же необходимо, как и мамы. В процессе изменения социальных ролей нужно идти навстречу мужчинам. Последствия этих колоссальных перемен уже дали себя почувствовать как в торговых заведениях, так и во всех остальных жизненных сферах.

Например, практически ни один мужчина из поколения моего отца не имел привычки усадить малыша в коляску, захватить с собой бутылочку с молоком, несколько пеленок и отправиться на воскресную прогулку. Сейчас это стало распространенным явлением. Вот почему в некоторых туалетах сейчас устанавливают столики для переодевания детей. По той же причине на рекламных плакатах в ресторанах McDonald's неизменно можно увидеть папу с ребятишками, которые шумной гурьбой врываются в ресторан. Мамы с ними нет — вероятно, по субботам она работает в своем офисе. (Да ведь мама и не позволила бы им заказать биг-маки.) Это не чисто американский феномен. Мои неформальные наблюдения в фешенебельных районах Милана показали, что и там примерно половина всех гуляющих с детскими колясками были папы.

Мы изучили работу новой джинсовой секции в одном бостонском универмаге. Ее пытались улучшить с целью привлечения большего количества покупателей-мужчин в возрасте от двадцати до тридцати. На видеопленке мы наблюдали за одним молодым человеком, который направлялся в джинсовую секцию. С ним были его жена и ребенок, которого он вез в коляске. Наконец они подошли к джинсам, и он явно хотел посмотреть модели, разложенные на полках у стены. Однако путь к полкам преграждал стеллаж с другой джинсовой одеждой, проход был таким узким, что с коляской проехать было невозможно. Мы заметили минутную растерянность у него лице — он думал о том, стоит ли бросать жену и ребенка одних в проходе ради пары джинсов. Он поступил так, как на его месте поступило бы большинство мужчин. Он отказался от джинсов. Вы даже не представляете себе, во скольких американских магазинах проходы в отделах настолько узки, что не позволяют ходить за покупками с ребенком в коляске. Это равноценно тому, как если бы поставили барьер на входе в магазин для двадцати- и тридцатилетних покупателей.

Двадцать лет назад папы покупали одежду для своих маленьких детей только в редких случаях. Сегодня увидеть пап в секциях товаров для малышей стало обычным делом. Производители детской одежды пока еще не учли этот момент в своей работе. Доказательством служит то, что размеры детской одежды являются самыми запутанными из всех, они могут сбить с толку любого, кроме разве что мам. В тот день, когда размер детской одежды будет выражаться количеством лет, папы станут покупать гораздо больше одежды для своих малышей. Именно папочки будут выкладывать круглые суммы, чтобы купить красивый вельветовый смокинг для сына или миниатюрное бальное платье для дочери.

Когда наступает субботнее утро и папочка начинает собирать детские бутылочки, печенье, запасные пеленки, детский тальк, масло для тела, салфетки и все остальное, куда он все это кладет? Уж точно не в розовую нейлоновую авоську, которой пользуется его жена. На самом деле ему не понравится ни одна из сумок, которую ему предложат дома, даже обычный черный пакет для пеленок будет ему не по вкусу. А что, если он мог бы выбрать сумку для пеленок с символикой швейцарской армии? Или нейлоновую сумку фирмы Nike, которая была бы похожа на его тренировочную сумку? Или, что еще лучше, ему можно было

бы предоставить возможность обзавестись крутой детской коляской фирмы Harley Davidson со встроенной черной кожаной сумкой для пеленок. Дизайн всей серии товаров для малышей должен быть пересмотрен.

Другие традиционно женские пространства тоже могут пойти навстречу интересам мужчин, но это должно произойти на условиях последних. Во многих магазинах их внутреннее убранство прямо-таки откровенно говорит тем мужчинам, которые осмелились нарушить границу и зайти: „Вам здесь нечего делать. Это не для вас“.

Рядом с моим офисом есть магазин, в котором продаются тарелки, стаканы и прочая посуда, и просто удивительно, что когда я захожу туда, то не чувствую себя там как слон в посудной лавке. А когда я попадаю в фирменную секцию стекла Royal Doulton универмага Bloomingdale, мне кажется, что я очутился в столовой своей бабушки, а бабушку я боялся как огня.

Есть и другие магазины, в которые мужчины заходили бы с удовольствием, только, к сожалению, они чувствуют себя там лишними. К примеру, сейчас как никогда стал богатым выбор косметических средств для мужчин. Но если вы посмотрите, как эти товары преподносятся в магазинах, то поймете, что мужчинам никогда не суждено стать жадными покупателями.

В аптечных магазинах и супермаркетах, где все эти товары продаются, царит исключительно женская атмосфера. Шампунь, мыло и другие косметические товары неизменно упаковываются и называются так, как будто единственными их покупателями могут стать только женщины. Это своеобразный порочный круг. А те продукты, которые выпускаются специально для мужчин, как, например, крем для бритья, гель для волос или дезодоранты для тела, обычно выставляются в каком-нибудь дальнем отделе, втиснутом между благоухающими товарами для женщин. Эта территория не приемлет мужчин, так как же им можно что-нибудь купить?

В качестве примера я могу назвать один продукт, который мужчины не имеют возможности покупать из-за его женственных упаковок, и в результате страдают. Существует практически не исследованный рынок увлажняющих кремов с ультрафиолетовым фильтром, предназначенных для мужчин, которые работают в уличных условиях, — полицейских, строительных и дорожных рабочих, специалистов по прокладке телевизионного или телефонного кабеля и т. д. Если учесть то, что мы знаем о раковых заболеваниях кожи, этим мужчинам действительно нужен свободный доступ к вышеперечисленным товарам. Однако они не станут рыться среди румян и корректирующих карандашей, чтобы отыскать необходимый крем. И они не собираются покупать вещи, которые по своему внешнему виду предназначаются для женщин и для детей. Если вы пройдетесь по любому отделу товаров по уходу за кожей лица, вам может прийти в голову, что у мужчин кожи нет вообще. Но ведь на самом деле она у них есть и требует ухода.

Фирма Clinique выпускает всю серию кремов для бритья и для ухода за кожей для мужчин. Но в самом богатом универмаге Bergdorf Goodman в Нью-Йорке мужчинам приходится искать свои товары на первом этаже, где продается вся женская косметика. А в мужском магазине на 5-й авеню вы их не найдете. Но какому мужчине может прийти в голову искать крем для бритья среди губных помад? Я не сомневаюсь, что многие женщины покупают средства для бритья своим мужчинам сами. Но это старый подход, он не годится для будущего. Фирма Gillette выпускает множество кремов для бритья для разных типов кожи, и ни у кого не возникнет сомнения, что они предназначены для мужчин. Но как мужчина может распознать свой тип кожи? Простая таблица с объяснением, расположенная на стене, могла бы решить эту задачу, но до сих пор я не видел ничего подобного ни в одном магазине. Недавно я посетил один аптечный магазин в Челси (Манхэттен), который считается эпицентром жизни геев. Даже там мужчинам не уделяли должного внимания — отдел мужских товаров, среди которых можно было найти только дезодоранты, пару средств для ухода за волосами и несколько видов продукции Old Spice, располагался в самом углу между будкой для проявки фотопленок и стендом с безопасными лезвиями для бритья. В

этой аптеке можно было бы создать образцовую секцию косметических товаров для мужчин, а вместо этого там царил уже знакомая вам унылая обстановка.

Дайте мужчинам их собственную косметику, найдите место для ее продажи — и это уже будет хорошим началом. Но такой подход все еще будет похож на обустройство женских отделов косметики. Кто-то должен придумать исключительно мужской отдел косметических товаров для мужчин, в котором можно было бы найти косметические средства, наборы для бритья, шампуни и кондиционеры для волос, парфюмерию, презервативы, средства для снятия мышечной боли, лекарства и витамины, пищевые добавки и лекарственные травы для мужчин, которые заболевают наравне с женщинами. В этом отделе можно было бы продавать также спортивную одежду, например носки, футболки, подтяжки, эластичные бинты и т. д. Кроме того, там следовало бы установить стеллаж с книгами и журналами о здоровье, внешности и занятиях спортом. В таком отделе будет царить мужская атмосфера во всем, начиная от оформления помещения до упаковок товаров. И все товары будут разложены с учетом того, что их должны покупать мужчины, — надписи будут крупными и четкими, любые товары будет легко найти. Самым большим успехом в мире журналов за последние 10 лет можно считать небывалый рост тиража журнала Men's Health, который ежемесячно продает более 1,5 миллиона экземпляров, больше, чем GQ, Esquire, Men's Journal и другие. Если журнал смог добиться такого успеха, почему это не по силам отделу магазина?

9. Чего хотят женщины

Прежде чем начать эту главу, я бы хотел уделить внимание феномену отмирания великого института американской жизни и одного из последних бастионов мужественности в послевоенный период.

Я, конечно же, говорю о слесарном магазине „У Джо“. Или он назывался „У Джима“? Не имеет значения, вы ведь знаете, о чем я говорю. Потрескавшийся пол. Едкий запах резины и автомобильного масла в воздухе. Большой ящик гвоздей по 10 пенсов. Бечевка. Шарниры. Изолента. Мотки медной проволоки. Банки со шпаклевкой. Штифтики. Штифтики? Да, черт возьми, штифтики, гвозди с широкой шляпкой, скобы, гайки, болты, втулки, кронштейны, фланцы, дверные петли, прокладки, шайбы, деревянные винты, стальные винты, календарь с фотографиями Мисс Умелые Руки, а над всем этим — на верху старой распатанной лестницы — стоит сам хозяин Джо (или Джим?) с дешевой сигарой во рту, который шарит в ветхом ящике, пытаясь найти нужную вилку с двумя контактами, и ругается матом.

Что же с ним случилось? Он умер.

А что произошло с его магазином? Он тоже похоронен.

Кто их убил? Как вы думаете?

Ох уж эти... женщины! Они слишком утонченные, чтобы ходить в магазин к Джо. Я не прав? Бедняга поставлял в свой магазин все, что только душа могла пожелать. Но этого было недостаточно. Просто цвет подходящий не находился. Или товары были не слишком стильными. И к тому же в магазине воняло сигарами.

Прощай, Джо.

Неудивительно, что женщины способны вызвать такие глобальные изменения в мире торговли. Ведь она все еще предназначена в основном для женщин, и в ближайшем будущем эта ситуация не изменится. Поход за покупками — это женское дело. И когда мужчины идут по магазинам, они занимаются изначально женской деятельностью. Женщины способны отправить к праотцам целые виды продавцов или товаров, если они не могут приспособиться к женским желаниям и потребностям. Это как наблюдать за процессом вымирания динозавров.

Вам нужны еще доказательства? Пожалуйста — швейная машинка.

У меня есть сведения, что в пятидесятые годы в 75% американских семей были

швейные машинки. А сегодня ее можно найти только в 5% домов. Так что катитесь восвояси, Джо, на сцену выходит мистер Зингер. (На самом деле гигант производства швейных машин был переоборудован в военный завод.) Когда-то женщины шили для себя и своих семей целые гардеробы, зашивали и штопали одежду, пока она совсем не изнашивалась. Потом, в последние три десятилетия, произошла социально-экономическая революция, и самое большое, что женщины сейчас могут пришить, — это оторвавшуюся пуговицу.

Хотите последний пример?

Купоны на упаковках бакалейных товаров.

Все это уже в прошлом. Сегодня покупатели выкупают менее 3% всех производимых купонов. Жизнь женщин изменилась, и мысль о том, что вечером на кухне нужно вырезать с упаковок купоны, стала казаться такой же бессмысленной, как сбивать свое собственное масло. Конечно, еще существуют категории покупателей, которые до сих пор выкупают купоны, но это в основном люди старшего поколения, сильно обеспокоенные своим бюджетом, и большинство из них — неработающие женщины. Во всех остальных случаях — прощайте, купоны!

Мы, конечно же, осознаем, что мужчины постепенно становятся более чувствительными, заботливыми и примерными покупателями, готовыми взвалить на свои плечи часть хозяйственных и продуктовых покупок. Однако не будем забывать и о том, что эти перемены во многом обязаны ненавязчивому внушению (а иногда — силовому подталкиванию и даже приказам) со стороны женщин. Следует помнить, что в то время, как в будущем мужчины, без сомнения, будут становиться все более активными в сфере совершения покупок, большинство глобальных перемен на рынке торговли все равно будут отражать желания и вкусы женщин.

Гений маркетинга Зигмунд Фрейд в таком случае задал бы следующий вопрос: Что же хотят женщины получить от шоппинга? Мы много говорим о различиях в мужском и женском поведении во время совершения покупок. Но вместо обобщений позвольте мне начать с одного хорошего примера. Мы взяли его из нашего недавнего исследования, которое проводилось для сети итальянских супермаркетов. Эта ситуация была отснята на видеопленку в мясном отделе.

Мы наблюдали, как одна женщина средних лет подошла к прилавку и стала разглядывать упаковки с мясным фаршем. Она делала это очень методично и осторожно, просматривая одну за другой. Пока она выбирала фарш, к прилавку подошел мужчина и тоже стал разглядывать мясо, держа при этом руки за спиной. Вскоре он уже выбрал упаковку, положил ее в свою тележку и поспешил дальше. А женщина все продолжала рассматривать фарш. Затем к прилавку подошла пара с ребенком. Жена осталась держать коляску, а муж подошел ближе, взял один пакет, окинул его быстрым взглядом и отнес в свою тележку. Жена проверила выбор мужа и покачала головой. Он принес другую упаковку. Она снова покачала головой. Потеряв терпение, она оставила мужа у коляски и сама пошла к прилавку. Когда они уходили, первая женщина разглядывала последнюю упаковку на прилавке. Удовлетворенная своими поисками, она взяла ту упаковку, которая попала ей в руки самой первой, положила ее в свою тележку и пошла дальше.

Что заставляет женщин быть такими мужественными покупательницами? С доисторических времен сложившийся стереотип женщины как привязанной к дому собирательницы кореньев, орехов и ягод, а не кровожадной охотницы на лохматых мамонтов, подтверждает ее биологические склонности к более тщательному шоппингу. Мужчины, доказывающие первенство кормильца в семье, спорят о том, что на протяжении веков патриархальное общество удерживало женщину в доме и не выпускало ее в мир торговли, за исключением тех случаев, когда она выступала в нем как потребительница товаров.

Одно можно утверждать с уверенностью: именно поход за покупками позволял женщине выйти из дому. При разделении труда в старые времена труд совершения покупок ложился в основном на женщин, и они это делали охотно, умело и систематически. Шоппинг

был (а во многих странах мира остается и до сих пор) единственной общественной сферой жизни женщин. И если они имели мало влияния в мире бизнеса как личности, то на вещевых и продуктовых рынках они контролировали ситуацию сообща. Поход за покупками давал женщине хорошую возможность выйти на прогулку за пределы дома, иногда даже в приятном одиночестве, чтобы отдохнуть от повседневных семейных передряг. Это была наипервейшая форма женской свободы, которая давала им возможность социального общения — с продавцами, владельцами магазинов и другими покупателями.

Однако с течением времени в жизни женщин произошли изменения и, соответственно, стали меняться их взаимоотношения с миром торговли. Сегодня большинство американских женщин работают, следовательно, они могут получать столько безликого делового общения с другими людьми, сколько им угодно (и даже больше). Они также проводят много времени вдали от семейного очага. И, таким образом, поход за покупками перестает быть таким желанным побегом из дома, как раньше. Сейчас он стал той обязанностью, которую нужно втиснуть в напряженный график рабочих часов, поездок с работы домой и обратно, домашними заботами и сном. Покупки теперь приходится совершать впопыхах в короткий обеденный перерыв, по пути с работы домой или поздно вечером. Процветающая индустрия магазинов товаров первой необходимости является наглядным примером того, как изменилась жизнь женщин, — вместо тщательно спланированного еженедельного похода в супермаркет с заранее подготовленным списком продуктов, теперь женщины могут обнаружить в девять часов вечера, что у них закончилось молоко или хлеб, и на ночь глядя бегут в ближайший магазин товаров первой необходимости. Торговые каталоги, телевизионные каналы „Магазин на диване" и торговая сеть в Интернете стали процветать в основном благодаря изменившимся женским обязанностям. Вывод прост и ясен: чем меньше времени женщины проводят в магазинах, тем меньше они там покупают. С тех пор как они начали передавать мужчинам некоторые свои традиционные обязанности (готовка, уборка, стирка, воспитание детей), они стали одновременно уступать им и контроль за покупкой еды, моющих средств, детской одежды. Женщины даже могут приобрести мужские черты в совершении покупок. Иногда они превращаются в молниеносных покупателей вместо привычных дотошных и размеренных клиентов. Вот выводы, которые напрашиваются в первую очередь: над преимуществами постфеминистического мира (у женщин появилось больше денег) преобладают его недостатки (у женщин стало меньше времени и желания тратить свои деньги в магазинах).

Тем не менее поход по магазинам как проявление социальной функции не утратил своей актуальности. Женщинам все еще нравится пройтись по магазинам с подругами, советуя друг другу что-нибудь купить, или, наоборот, отговаривая от невыгодных покупок. Я ни за что не поверю, что настанет тот день, когда мы увидим двух мужчин, вышедших на охоту за безупречными плавками для бассейна. Как мы говорили ранее, исследования показали, что когда две женщины идут за покупками вместе, они тратят больше времени и денег, чем если ходят по магазинам в одиночку. И уж две подруги, безусловно, потратят больше денег в магазине, чем те женщины, которые совершают покупки в сопровождении мужчин. Две подруги в магазине могут превратиться в настоящую покупательскую машину, и мудрые продавцы, зная об этом, делают все, чтобы поощрять такое поведение. Они проводят распродажи под лозунгом „Приведите подругу — и вы получите скидку" или устраивают уютные зоны ожидания рядом с примерочными, чтобы создать более уютную и непринужденную обстановку. Кафе на территории универмагов позволяют женщинам сделать перерыв и выпить чашечку кофе, не выпуская из поля зрения торговое пространство. А в нью-йоркском магазине ABC Carpet пошли еще дальше: там в кафе можно купить все, начиная от мебели и осветительных приборов и заканчивая солонками и перечницами на столах.

Понаблюдав за таким количеством покупателей, которое увидел на своем веку я, вы поймете, что те эмоциональные и психологические факторы, которые важны при совершении покупок для женщин, напрочь отсутствуют у большинства мужчин. Женщины в

магазинах склонны отдаваться мечтам. Их полностью поглощает процесс поиска необходимой вещи и ее сравнения с другими, они также стараются представить, как эта вещь будет выглядеть в деле. Затем они с холодной рассудительностью взвешивают все плюсы и минусы выбранной ими вещи, и только при условии, что цена им тоже кажется приемлемой, покупают ее. Обычно женщины придают большое значение даже пустяковым покупкам и гордятся своими способностями сделать самое безупречное приобретение, будь то мускусная дыня, дом или муж. Взгляните, для примера, на мужчин и женщин в овощном отделе универсама. Мужчина быстро подходит к нужной полке и берет самый верхний пучок салата, не обращая внимания на бурые пятна и помятые листья, в то время как женщина щупает, проверяет, нюхает и среди всего изобилия находит свой безупречный салатный пучок. Он даже не обратит внимания на цену салата, чего невозможно предположить о женщине. Мужчины, конечно, гордятся своим умением выбирать товары длительного использования — машины, инструменты, лодки, гриль для шашлыков, компьютеры. А женщины, с другой стороны, поняли, как непостоянен мир, и придают максимальную важность скоротечным моментам — приготовлению еды, украшению торта, фиксации волос и нанесению макияжа.

Это не означает, тем не менее, что потребительское отношение женщин к жизни поверхностно. Ведь именно женщины, а не мужчины, составляют метафизику шоппинга: своим примером они показывают, как люди идут по жизни, отыскивая, изучая, спрашивая совета, а затем приобретая и потребляя то самое лучшее, что встречается на их пути. Если говорить об этом на более возвышенном уровне, то шоппинг можно преподнести как некий преобразующий нас опыт, в результате которого мы становимся немножко другими и, может быть, немножко лучшими людьми. Именно вещи, которые вы покупаете, превращают вас в того другого, идеального, человека, которым вы хотели бы себя видеть. В этом платье вы выглядите неотразимой, с этой помадой на губах вас так и хочется поцеловать, эта лампа превращает ваш дом в элегантный салон.

На практике все вышесказанное означает одну очевидную и архиважную истину: женщины более придирчивы и требовательны к торговым пространствам, чем мужчины. Мужчинам нужны такие магазины, где можно было бы найти нужные им вещи, затратив минимум усилий и времени. Если заставить мужчину бродить по магазину в поисках покупок (иными словами — заниматься шоппингом), скорее всего он вскоре запаникует и просто уйдет. Мужчины не получают удовольствия от длительных походов по магазинам. У женщин обычно больше терпения и любознательности, они чувствуют себя абсолютно свободно в огромных торговых пространствах. Поэтому в женском представлении магазин должен быть просторным местом, где можно провести много времени, чувствуя себя уютно и прогуливаясь в состоянии, похожем на транс. Вспомните теперь о последствиях фактора „прикосновение сзади“, о том дискомфорте, который испытывают женщины, когда кто-то толкается у них за спиной. Это означает, что женщины не любят рассматривать те товары, которые расположены на полках ниже линии их талии, а таких полок в американских магазинах довольно много. Вы не можете заставить женщину нагнуться и ожидать, что она будет чувствовать себя удобно в этой позе больше одной или двух секунд. (Это замечание относится не только к женщинам: никто не любит „гнуть спину“ в магазине. Кстати сказать, пожилые женщины обычно более гибкие, чем их одноклассники-мужчины.) Вы не можете затолкать женщину в переполненный магазин и ожидать, что она проведет там много времени. Понаблюдайте за лицами покупателей в переполненных отделах. Вы увидите, что после двух-трех столкновений с другими клиентами они начинают раздражаться. А раздраженные покупатели в магазине надолго не задерживаются. Часто они уходят, не купив даже того, за чем пришли. Владельцы магазинов должны обо всем этом помнить, когда они решают, где и как продавать свой товар.

К примеру, в косметических отделах больших универсамов должно быть место, где женщины могли бы сидеть или спокойно стоять во время демонстрации макияжа. В часы пик создать такое место бывает проблематично. Наше исследование показало, что женщины,

которые стоят на углу прилавка, и с одной стороны им никто не мешает, чаще совершают покупки, чем те, что стоят у прилавка вдоль главного прохода. В некоторых косметических отделах у прилавков создают так называемые тупики, тихие островки, в которых покупателей не беспокоят проходящие мимо люди, и они могут спокойно выбрать то, что им нужно. Такие спокойные места у прилавков отлично себя оправдывают и заставляют женщин проводить в отделе больше времени. Как я уже писал в первой главе, в аптечных магазинах не самые модные товары, например маскирующий крем, иногда выставляют на самую нижнюю полку. А это значит, что владельцы магазина вынуждают нагибаться женщин старшего возраста, которым меньше всего нравится это делать. В результате такого неуважительного отношения будет продано меньше маскирующего крема, чем если бы его выставили на полке повыше.

Требования женщин к наличию свободного пространства дают себя знать в любой сфере торговли. Сувенирные магазины аэропортов, к примеру, обычно разделяются на две зоны: зону „Бери и иди“, которая находится рядом с кассой и где вы можете быстро схватить газету или жвачку, заплатить и бежать дальше, и зону „Остановись и посмотри“, которая расположена в глубине магазина и где вы можете выбрать подарки и сувениры. Наши исследования показали, что женщины в таких магазинах предпочитают избегать первой зоны и переходят сразу во вторую, где они чувствуют себя защищенными от толпы. При проектировании многих таких магазинов архитекторы предусмотрели с помощью расстановки полок и стеллажей создание укромных уголков и закоулков, в которых покупатели могут спокойно и безмятежно совершать свои покупки. При походе по магазинам женщины любят, чтобы основной поток покупателей был в поле их зрения, однако сами предпочитают укрываться в малолюдных местах.

Чувствительность женщин к чужим прикосновениям обуславливает следующую зависимость между дизайном помещения магазина и его рекламным оснащением: чем меньше торговая площадь, тем меньше времени там будут проводить женщины, следовательно, реклама в магазине должна быть более ясной и краткой. Все надписи в таком магазине следует выполнять крупными буквами на контрастном фоне. К примеру, дизайнеры бутылок для шампуней, которые продаются в небольших аптечных магазинах, должны учитывать особенности помещения. Мы изучали множество аптечных магазинов и отделов красоты. Результат был всегда один и тот же: женщины любят прочесть инструкцию на упаковке, прежде чем купить какое-нибудь косметическое средство, особенно если это новинка на рынке косметики. В одном из исследований мы определили, что 91% всех покупателей в аптечных магазинах прочитывает надписи на лицевой стороне упаковки, 42% читают информацию на задней стороне и 8% — на боковых. 63% женщин, до того как что-нибудь купить, читали инструкцию на упаковке хотя бы одного товара. Так что существует прямая зависимость между чтением и покупкой. А чтение требует времени. Чтобы его провести, требуется место. Вот обобщенные данные из наших исследований (в секундах указано время, которое требовалось женщинам на чтение надписей на упаковке, прежде чем совершить покупку):

- средства для снятия макияжа — 13 секунд;
- увлажняющие средства — 16 секунд;
- туалетное мыло — 11 секунд;
- гель для душа — 5 секунд;
- средства для загара — 11 секунд;
- средства против угрей — 13 секунд.

Однако если женщины чувствуют себя в магазине неудобно, они не станут задерживаться у прилавка более 2 секунд и уж, конечно, не купят те косметические средства, которые требуют даже самого небольшого изучения. Владельцы магазинов должны организовать каждый квадратный метр своего торгового пространства так, чтобы женщины чувствовали себя там комфортно. Если в каком-то из отделов существует опасность

образования толпы, значит, в нем не следует продавать товары, требующие внимательного изучения.

Даже в ресторанах быстрого питания у мужчин и женщин разное отношение к тесноте. Не долго думая, мужчины выбирают столики у входа, где могут обозреть самую людную часть ресторана. Женщины часто проводят несколько мгновений в раздумьях, где им лучше приземлиться со своими биг-маками, а затем, как правило, направляются в заднюю часть зала, к более уединенным столикам. И вообще, женщины не очень любят ходить в рестораны быстрого питания одни. Именно они составляют большой процент тех клиентов ресторана, которые покупают еду в окошке обслуживания посетителей на автомобилях и съедают свои гамбургеры в машине на парковке ресторана.

Вы можете наблюдать чисто женский подход к совершению покупок в тех магазинах, где основными покупателями являются женщины. Например, в магазине поздравительных открыток. Там женщины не просто выполняют свои обязанности, а ищут подлинного эмоционального самовыражения. Женщины могут провести там много времени, изучая открытку за открыткой в поисках той, которая выражала бы их самые сокровенные чувства. Поэтому магазины с поздравительными открытками должны быть устроены так, чтобы в них царила атмосфера эмоций. Несколько лет назад дирекция магазина печатной продукции Hallmark пригласила дизайнера с большим стажем, который создал очень современный и стильный интерьер, однако общее впечатление стало более холодным и элегантным. Покупательницы сразу почувствовали эту перемену, им стало не хватать прежней уютной и теплой обстановки, и, как результат, они стали проводить там меньше времени.

Магазины поздравительных открыток должны быть обустроены таким образом, чтобы позволить покупателям спокойно изучать продукцию, а это значит, что проходы в них должны быть достаточно широкими, чтобы посетители не терлись друг о друга спинами и чтобы по ним могла свободно пройти детская коляска. Расположение товара тоже должно быть хорошо продумано. Вы ведь не захотите, чтобы во время поисков открытки с соболезнованиями вас отвлекал смех женщин, которые рядом выбирают открытку на чей-то 40-летний юбилей. В таких магазинах остро встает еще и вопрос размещения товара. Женщины покупают открытки, предварительно взяв в руки, открыв и просмотрев большое их количество. А товар этот довольно хрупкий — открытки легко мнутся, рвутся и засаливаются. Меня удивляет, что в магазинах открыток до сих пор не применяют повсеместно такую систему экспозиции, которая позволяла бы покупателям рассматривать и читать текст на открытках, не прикасаясь к ним руками. Но есть и еще один недостаток: нижний край стенда с открытками находится в полуметре от пола, а верхний — на высоте примерно 2 метров. Это создает две проблемы.

Первая состоит в том, что нижние открытки невозможно рассмотреть, не наклонившись, а вторая — в том, что те же нижние открытки могут хватать маленькие дети, которые приходят в магазин вместе с мамами. Если бы стенд подняли на полметра, обе проблемы были бы решены разом. Ведь если бы верхние ряды открыток стояли даже на высоте два с половиной метра, самые невысокие покупатели все равно смогли бы до них дотянуться.

Другая показательная арена женского поведения при совершении покупок — это косметические отделы. Неважно, заходит ли женщина в ослепительный зал косметики одного из больших универмагов или подходит к небольшой витрине с помадами и тенями для век в аптечном магазине, она из простой обывательницы в джинсах и свитере может превратиться в принцессу, примерив несколько образцов продукции и посмотревшись при этом в зеркало. Существует вполне объяснимая причина того, что прилавки с косметикой выстраивают вдоль стены или отводят им отдельное закрытое место. Им нужен хотя бы минимум уединения для покупки таких довольно интимных вещей, как косметика.

Обычно еще в подростковом возрасте женщины начинают покупать косметику, начиная с самых дешевых марок в аптечных магазинах. Затем они постепенно переходят к более изысканным и дорогим маркам. В красивых отделах универмагов их продают

неотразимые представительницы фирм-производителей, такие живые куклы в белоснежных фирменных халатах, размахивающие кисточками с румянами, тональным кремом и всем остальным. Это так называемая силовая школа продажи косметических товаров. Вас усаживают на стул, продавщица превращает вас в некое подобие самой себя, и потом вы покупаете то, что она вам настойчиво порекомендует (по крайней мере, теоретически). Цены преднамеренно не афишируются, с тем расчетом, что вы постесняетесь о них спрашивать.

Такая рекламная техника все еще применяется, но ее быстро вытесняет концепция „открытой продажи“ косметики. Это своеобразная форма освобождения женщин: макияж наконец-то вырвали из жадных объятий продавца-демонстратора и предоставили женщинам самим выбирать, пробовать и принимать решение о покупке. Старая игра с навязчивыми правилами уходит в прошлое, и вместе с ней — старые силовые методы. Открытая продажа косметики позволяет женщинам самим узнавать цену, не унижаясь перед высокомерной продавщицей. Уменьшив шок покупателей при виде конечной суммы на чеке, магазины станут продавать больше косметических товаров.

Это универсальные примеры женского поведения в магазинах, те фундаментальные истины, которые еще применимы, может быть, останутся таковыми навсегда. То, что они существуют, выгодно знать тем, кто продает. Но наше внимание сегодня приковано к другому.

Мы уже увидели, какое влияние оказала сексуальная революция на поведение покупателей-мужчин. Основные усилия современных коммерсантов направлены на то, чтобы преобразовать торговые пространства, предназначенные в первую очередь для женщин, в места, приемлемые и для мужчин тоже. Что касается женщин, владельцы магазинов должны подумать над обратным процессом, то есть как сделать традиционно мужские товары и мужские магазины привлекательными для представительниц слабого пола.

Вот один пример. Старомодная империя слесарных магазинов кое-где еще держится, но по большей части она вытеснена со сцены новыми магазинами-убийцами. Как же новым магазинам домашней утвари удалось это сделать? В основном благодаря раздумьям над социально-экономической действительностью сегодняшнего дня, которая отчасти состоит в том, что женщины больше не зависят от мужчин так сильно, как когда-то. Но какое это имеет отношение к болтикам и винтикам? Ну подумайте сами, могли ли женщины, которые проводили дни напролет на баррикадах борьбы за социальное и политическое равноправие, придя домой вечером, просить мужа (в пятнадцатый раз) покрасить оконную раму или установить реостат? Вряд ли. Не говоря уже о тех женщинах, которые живут одни — у них есть деньги и желание свить свое личное гнездышко. Могут ли быть женщины полицейскими, пожарниками, главными исполнительными директорами, предпринимателями и кандидатами в вице-президенты и при этом не обладать уверенностью в своих силах, амбициями и не быть мастерами на все руки? Я сомневаюсь.

И куда же эти женщины отправятся в начале своей карьеры домашних мастеров-ремонтников? В столярный магазин „У Джо“? Нет. Типичный столярный магазин был исключительно мужским торговым пространством, слегка даже враждебным по отношению к женщинам. Так что нужно было что-то менять. Зайдите в один из магазинов „Сделай сам“ и поймете, что с инструментов сняли их налет загадочности и неприступности для непосвященных, и даже самый „зеленый“ мастер сможет подойти к ним безо всякой опаски. Такое глобальное изменение в подходе к оформлению магазина требовало пересмотреть всю его направленность, а также подбор товаров на продажу. Магазины, торгующие гайками и болтами, уступили место магазинам, торгующим стилями жизни. Под их объединяющей крышей стало возможным продавать гайки, болты, деревянные и другие материалы рядом с осветительными приборами и мебелью для кухни, джакузи, фривольными (или строгими) занавесками и многими другими вещами. Эти магазины продают не слесарные инструменты и скобяные товары, а целые дома. Вся система магазинов, торгующих домашним

инструментом, прошла эволюцию от продажи исключительно „мужских наборов" до подхода „давай поиграем в дом" и от девиза „вход только для мальчиков" до лозунга „мальчики и девочки играют вместе".

Такой прогресс был достигнут также благодаря продавцам, которые хорошо знали свое дело и могли всему обучить покупателей на месте, внушая им при этом доверие. Новые магазины товаров для дома стараются нанимать женщин в качестве продавцов, а на место управляющего подыскивают парня по имени Джо (или Джим). На телевидении есть программа об одном из таких магазинов, в которой участвуют исключительно женщины. В магазинах товаров для дома также с удовольствием используют возможности обучения своих клиентов. Они делают это с помощью видеоклипов „Сделай сам" или дают бесплатные уроки домашнего мастерства. В этих магазинах понимают, что, если сегодня научить женщину вешать картину на стену, завтра она научится шпаклевать, а через месяц сможет сама делать лепные потолки. Как вы думаете, кто смотрит телевизионные шоу, посвященные домашним починкам и ремонту? Мужественная часть населения обычно предпочитает программы о рыбалке. А вот женщины как раз-таки и являются основной аудиторией программ о мастерах на все руки.

Такой приток женской энергии в магазинах домашней утвари и инструментов заставляет даже менять в них экспозицию. Лампы и светильники уже не выставляют, как прежде, просто на полках или на стене. Владельцы магазинов должны показать, как та или иная лампа будет смотреться в домашней обстановке. Вместо выставления на всеобщее обозрение набора водопроводных кранов теперь магазины показывают вам всю ванну целиком, включая занавеску для душа и наборы полотенец. Вот еще одно неоспоримое доказательство того, что новая сеть магазинов для дома победила старые слесарные магазины. Раньше вы отправлялись в скобяную лавку только в том случае, если вам действительно нужно было что-нибудь там купить. Теперь вы заходите в магазин товаров для дома просто из любопытства, чтобы посмотреть, что новенького там появилось, и что на витрине. Теперь вы можете заниматься шоппингом в таких магазинах, а это определенно означает, что женщины победили, а Джо (или Джим) проиграли.

Не случайно самые популярные фирмы-производители красок продают свои товары под именами таких гуру в области создания собственного жизненного стиля, как Марта Стюарт и Ральф Лоран. И в действительности, в универмагах Kmart краска фирмы Martha выставлена на самых передних витринах, а не за мешками с торфом, как это было раньше. Из товара скобяной лавки краска превратилась в модную продукцию, и все благодаря тому, что за дело взялись женщины. Мужчины не станут красить стены, пока с них не начнет облупливаться краска и проступать трещины. А женщины примутся за покраску, когда им, а не стенам, понадобится перемена. Покраска стен, безусловно, всегда была по силам как мужчинам, так и женщинам. Но только недавно сама краска — то, как она упаковывается, рекламируется и продается, стала товаром унисекс*.

Есть еще одна польза от того, что изменились слесарные магазины. Мы все принадлежим к тому поколению, которое выросло в сытости и благополучии, и, став взрослыми людьми, так и не научились выполнять мелкий домашний ремонт. По мере того как женщины приобретали все больше опыта в этой сфере, мужчины его постепенно теряли. И мы стали избегать тех скобяных лавок, которые существовали когда-то. За это мужчинам тоже пришлось расплачиваться. После феминистской революции мы стали свидетелями не только упадка слесарных магазинов, но и чисто мужских парикмахерских, стенов чистильщиков обуви и мужских магазинов одежды и обуви. Сначала были сломаны барьеры для женщин при поступлении в университеты, затем — на военную службу и частные клубы, а затем рухнули и все остальные запреты. Вскоре появились салоны причесок унисекс и такие магазины, как The Gap, Banana Republic и J. Crew, чтобы свести на нет разницу между мужским и женским стилями. Во второй половине XX века в мире торговли глобальные

* Слово *unisex* в английском языке используется для обозначения товаров, применимых и для мужчин, и для женщин, в основном оно применяется в отношении одежды. — *Прим. перев.*

изменения были направлены на то, чтобы выжить мужчин из их привычных мест и, к добру или нет, это произошло. (Качнется ли маятник в обратную сторону? Как давно вы были в сигарном баре?)

Другая большая арена для проявления последствий сексуальной революции — компьютерные и электронные магазины. Обычно, когда речь заходит о передовых технологиях, на ум сразу приходят мужчины. А в последнее время сотовыми телефонами и компьютерами стали все больше увлекаться подростки. Но в реальности зачастую происходит так, что именно женщины первыми адаптируются к новинкам в мире электронных технологий. Когда в делопроизводстве стали повсеместно использоваться компьютеры, в первую очередь женщинам приходилось знакомиться с операционными системами и программным обеспечением. И именно женщины, у которых в обеденный перерыв всегда было времени в обрез, были самыми первыми энтузиастами внедрения банкоматов.

Почему мы этого не замечали? Потому что мужчины и женщины пользуются технологиями совершенно по-разному. Мужчины влюбляются в технологию как таковую, их радует сам факт новизны, они подсчитывают количество лошадиных сил. До того как в автомобилях стали устанавливать „электронную начинку“, самым обычным зрелищем в Америке были три-четыре парня, собравшихся вокруг автомобиля с поднятым капотом и наблюдавших за тем, как хозяин чинил карбюратор или генератор, предлагая при этом многочисленные советы. Сегодня те же мужчины собираются за шашлыками, обсуждая объем оперативной памяти своих компьютеров и скорость модемов. Это они называют мужским разговором.

У женщин обычно абсолютно иной подход к миру высоких технологий. Они берут технологию и превращают ее в домашний электроприбор. Даже с самых замысловатых и навороченных приспособлений они срывают покров таинственности, чтобы определить степень их полезности. Женщины смотрят на технологию и видят ее целесообразность. Для них важно знать, чем она может быть им полезна. Новые технологии привлекательны для женщин, потому что с их помощью они могут облегчить свою жизнь. И именно женщины ждут от технологий выполнения обещанного усовершенствования собственной жизни.

Именно поэтому сотовые телефоны, которые в момент своего появления были довольно громоздкими и увесистыми игрушками, помещавшимися разве что в мужской кейс, теперь стали маленькими и элегантными предметами большинства дамских сумочек. Даже разница в том, как сотовые телефоны рекламируют для женщин и мужчин, говорит сама для себя. Вот рекламный ролик, главным героем которого является мужчина. Во время урока игры в гольф он делает пару звонков деловым партнерам, а потом просто развлекается по телефону со своими приятелями — это образ вечного ребенка со своей игрушкой. В рекламе сотовых телефонов для женщин мы видим, как бизнес-леди, которую замучили угрызения совести, потому что она не уделяет достаточно внимания своим маленьким дочерям, везет их на пляж и во время прогулки пользуется сотовым для поддержания связи со своим офисом. Это образ взрослого, ответственного за свои поступки человека. Есть также разница в том, как мужчины и женщины собирают информацию о новинках в области современных технологий, на чем мы уже останавливали внимание в предыдущей главе. Во время проведения исследования для одного магазина сотовых телефонов мы наблюдали, как мужчины, войдя в магазин, читали информацию на рекламных плакатах, брали с полок информационные буклеты и уходили из магазина, не обменявшись ни словом с продавцом. Женщины тоже тщательно выбирали свои телефоны, но при этом они предпочитали задавать вопросы и получать ответы от живых людей, а не из брошюр. В то время как до совершения окончательной покупки и те и другие приходили в магазин по несколько раз, женщинам, как правило, требовалось большее количество посещений, чем мужчинам. Это можно объяснить тем, что мужчины стали раньше пользоваться сотовыми телефонами и лучше в них разбирались. Но теперь женщины уже догнали их и в этом.

Как мы отмечали в восьмой главе, товары, связанные с современными технологиями, чаще покупают мужчины. Однако умные владельцы магазинов стараются придумать способы, чтобы сделать эти товары привлекательными и для женщин. Клиентура сети магазинов радиоаппаратуры RadioShack преимущественно мужская. Поэтому, когда администрация решила сделать свои магазины первыми в области продаж телефонов, они разумно вынесли их модели на переднюю витрину. В результате на телефоны, выставленные в витрине магазина, стали обращать внимание женщины и процент покупательниц сильно возрос. Они покупали не только телефоны, но и батарейки, аудиоаппаратуру, периферийные устройства к компьютерам, игрушки и другие вещи, которые они обычно покупали где-нибудь еще.

Все вышесказанное подводит нас к той проблеме, которая на сегодняшний день существует в области продажи всех электронных товаров, которые в основном нацелены на покупателя-мужчину. Компьютеры и программное обеспечение, начиная от их оформления, дизайна, упаковки и заканчивая теми магазинами, в которых они продаются, и обслуживающим персоналом, предназначены для мужчин. Компьютерные салоны стали мужскими клубами. Так не может больше продолжаться. Сегодня многие предприниматели в мире кибернетики — это женщины. Более 40% всех пользователей Интернета — тоже женщины. Очень скоро одна из компаний-производителей компьютеров проснется и поймет, что пора начинать делать компьютеры для женщин.

Как это можно себе представить? Скажем, однажды появится новая компьютерная компания с очень видной женщиной во главе (или, по крайней мере, в администрации), такой, чьи фотографии печатались бы в деловом разделе журнала Times, — что-то наподобие женского варианта Билла Гейтса (только с лучшей прической). В продукции этой компании будут рекламироваться не размеры оперативной памяти или скорость микропроцессора, а, скорее, простота в обращении, универсальность и удобство. Они будут делать ставку на результат, а не на процесс. Их компьютеры будут продаваться, как холодильники, а не как научные приборы. И больше всего покупателей будет привлекать бесплатная телефонная справка, в которую можно обращаться за технической помощью в случае сбоя в программе и работе принтера. А затем какое-нибудь рекламное агентство начнет использовать женские образы в своих рекламных роликах и печатной рекламе, а может быть, даже в рекламной компании, иронизирующей над мужским отношением к новейшим технологиям. Набирая персонал, магазины станут отдавать предпочтение женщинам, а ответы на свои вопросы и полезную информацию покупатели будут получать исключительно из уст продавцов-консультантов, а не из безликих информационных стендов. Наконец, дизайнеры разработают новые, более удобные клавиатуры. Компьютеры можно будет легко мыть и чистить (что сейчас почти невозможно). Они также будут разных цветов, а не только серыми или черными!

Хотите еще доказательств того, что мужчины и женщины воспринимают технологии по-разному? В одном из компьютерных магазинов, который мы исследовали, посетителей-мужчин было гораздо больше, но зато процент тех посетителей, которые в конечном счете совершали покупку, среди женщин был намного выше. Это происходило потому, что женщины приходили в магазин с определенной целью, а не просто помечтать у витрин с новыми zip-драйверами и сканерами. Женщины не будут грезить наяву в таких магазинах, они предпочтут узнать конкретную полезную информацию, которая им понадобится для использования этих хитроумных машин. В компьютерных магазинах мужчины и женщины как бы меняются местами: мужчины любят просто ходить и смотреть, в то время как женщины точно знают цель своего похода и их ничем невозможно отвлечь от намеченной покупки.

Похожую перемену в поведении мужчин и женщин можно наблюдать, когда они совершают покупки через Интернет. Мужчины проводят много времени, блуждая по сети от сайта к сайту, а женщины сразу находят необходимый сайт, покупают то, что им нужно, и выходят из программы. Примерно так же мужчины и женщины пользуются дистанционным

телевизионным пультом: он не устает переключать с канала на канал, пока она не начинает придумывать способы его удушения, чтобы наконец выбрать какой-нибудь один канал и смотреть только его.

В автомобильной промышленности, которая в Америке является, пожалуй, самой отсталой в плане обслуживания покупателей и соблюдения их интересов, несколько лет назад наконец поняли, что женщины тоже покупают машины. Компания Saturn в связи с этим уволила всех неряшливых дилеров. В телевизионных рекламных роликах о продаже автомобилей вы почти всегда увидите женщин как в роли покупателей, так и в роли продавцов. А в ходе интервью, которые проводились во время сделок по продаже автомобилей, мы часто слышали, как покупательницы высказывали пожелание о том, чтобы среди продавцов и работников автомобильного сервиса было больше женщин. Это можно объяснить тем, что женщины предпочитают таких продавцов автомобилей, которые не снисходили бы до них и не пытались бы их провести только потому, что они женщины.

Учитывая, что прежде мир продажи автомобилей был исключительно во власти мужчин, сегодня автомобильные дилеры должны нанимать больше женщин в качестве продавцов. И это будет не только политически корректным шагом. Большинство опрошенных женщин сказали, что предпочли бы покупать машину из рук женщины. Они отнюдь не мужененавистницы, просто им не нравится снисходительное и слегка насмешливое отношение к ним продавцов-мужчин. Продавцы автомобилей все еще живут старым убеждением, что когда машину покупает семейная пара, основное решение принимает мужчина. Они еще не осознали, что во многих случаях именно женщина подталкивает мужчину купить новые колеса или что зачастую именно ее возражения являются главным препятствием для покупки. Так что пока дилерские компании направляют все усилия на обслуживание мужчин, женщины во многом определяют окончательное решение. После оформления покупки клиентов, как правило, опять ведут в сервисный отдел для встречи с менеджером. Там вы тоже почувствуете себя в стопроцентно мужской атмосфере, начиная с подборки журналов в приемной, среди которых вы найдете Car and Driver и Sports Illustrated, но не Vanity Fair и People. Возможно, наступит день, когда мы увидим в автомобильном сервисе прекрасных девушек, но пока их там нет. Женщины испытывают явную неприязнь к автомобильным дилерам, механикам и продавцам магазинов автозапчастей. Они чувствуют их покровительственное, насмешливое отношение, боятся быть обманутыми. Однако при всем этом женщины понимают, что на данный момент у них нет другого выбора, а жаль — ведь они заслуживают лучшего.

Опять-таки, первым делом в данной ситуации следовало бы нанять женщин в качестве механиков и продавцов запасных частей. Участие актрис в тематических рекламных роликах тоже может сыграть большую роль в смещении полюсов в этой чисто мужской стихии. Несколько лет назад мы проводили исследование для одного магазина, торгующего запасными частями для автомобилей. 90% покупателей составляли мужчины, но среди клиентов магазина, пользующихся услугами компьютерного информационного стенда, 25% были женщинами. Очевидно, что у этих женщин были вопросы и они явно не хотели задавать их продавцам. Может быть, продавцы не знали ответов, но скорее всего женщины просто не испытывали удовольствия от необходимости обращаться к тем парням. В любом случае эта информация служит доказательством того, что женщины стремятся научиться азам содержания и мелкого ремонта своих автомобилей.

Если бы завтра я решил купить бензоколонку, первым делом сделал бы огромную вывеску с надписью „Самые чистые туалеты". На бензоколонках же на самом видном месте продолжают выставять щиты с ценой за литр топлива, указывая десятые доли цента, как будто мы можем представить себе такие мелкие деньги. Бензин остается бензином, и цены на него везде примерно одинаковые. А вот чистые туалеты будут, несомненно, привлекать водителей-женщин, которые чаще пользуются удобствами и которые чаще жалуются на их ужасное состояние. В то время как бензоколонки повсеместно перешли на самообслуживание, находясь в дороге, мы стали все больше нуждаться в посторонней

помощи. Мы стали ездить на более длинные расстояния и нам нужны дорожные указания, приличные заведения, чтобы пообедать, и, наконец, чистые туалеты. Может быть, в них даже стоит предусмотреть чистые столики для переодевания детей, удобные раковины и мусорные ведра, из которых мусор не вываливался бы на пол. Ни одна женщина не пожалеет заплатить пару лишних пенсов, если поймет, что о ней по-настоящему заботятся. Понимают ли все это мужчины, владельцы бензоколонок? В большинстве случаев — нет. Но если бы среди автомобильных дилеров, продавцов запасных частей и служащих бензоколонок было больше женщин, весь бизнес имел бы абсолютно другое лицо. Произошли бы те же перемены, что и в случае со слесарными магазинами. А это означает, что автомобильный бизнес не так уж безнадежен.

10. Если вы можете это читать, вы еще слишком молоды

Вы, без сомнения, уже знакомы со следующей статистикой: к 2025 году примерно 1/5 часть американского населения будут составлять люди в возрасте 65 лет и старше. Вы также понимаете, что это может означать: мы столкнемся с бэби-бумерами* в старости. Это будет просто невероятное количество старых бэби-бумеров.

А это в свою очередь что означает? Первым напрашивается ответ, что стариками станет быть приятно. А как может быть иначе? Когда они были молодыми, молодость считалась прекрасной порой. Когда им перевалило за тридцать, определенная зрелость стала всеми восприниматься как очень положительное качество. А старики XXI века не будут такими серьезными, как теперешнее старшее поколение. Будущие пенсионеры выросли не в период Великой Депрессии, они стали совершеннолетними в сытые и самодовольные 50-е, 60-е и 70-е годы. Им не прививались с детства добродетели самопожертвования, самоотречения и самоограничения. Они также не впитали того убеждения, что старость и немощность следует переживать стойчески и нести как свой неизбежный крест. У старушек 2025 года в гараже не будет стоять до блеска вымытый старый „Форд“, которым они пользуются два раза в неделю для поездки в церковь. Они будут рассекать по городу на „Альфа-Ромео“ (со стандартным оборудованием салона, включая гидравлические подъемники сидений). Они будут одеваться с головы до ног в фирменные вещи Nike, серии Silver, и парковаться на просторных стоянках, предназначенных специально для пожилых, но не немощных людей. Благодаря достижениям медицины, хорошему питанию, занятиям спортом и пластической хирургии в свои семьдесят они будут выглядеть так, как их матери выглядели в пятьдесят. Их дети уже будут взрослыми, они будут жить отдельно и работать не покладая рук, чтобы заработать себе на социальное страхование.

В мире торговли наступит настоящий праздник. Это очевидно. Весь торговый бизнес — магазины, рестораны и банки — будет работать на нас, потому что у нас будут время и деньги. И существующий мир придется изменить. Он нас уже не будет устраивать. И мы не собираемся с этим мириться!

Чем же нас не устраивает этот мир? Для начала скажем о том, что все слова печатаются слишком мелким шрифтом. Вы можете прочитать это предложение? Неужели? Такие маленькие буквы? А инструкции на баночке вашего гомеопатического слабительного? Слишком маленькие буквы. И вы даже не собираетесь щурить глаза, ведь это вызывает морщины. Если вы не можете этого прочитать, то, конечно же, этого не купите. А если вы не будете покупать гомеопатическое слабительное, то кто же еще его будет покупать? А если никто его не будет покупать... Видите, к чему все это может привести.

У многих людей начинают появляться проблемы со зрением примерно после сорока лет. А после шестидесяти начинают плохо видеть даже самые здоровые люди. С возрастом в глазах у людей происходят следующие основные изменения: хрусталики теряют свою эластичность, а поддерживающие их мускулы ослабевают, и поэтому вы не можете

* Американский термин „мальши периода бума“ относится к тем детям, которые родились с 1946 по 1957 год, период небывалого демографического взрыва. В те годы в США родилось 76 миллионов детей. — *Прим. перев.*

фокусировать зрение на мелком шрифте; роговица глаза желтеет, и это влияет на ваше восприятие цвета; сетчатка становится менее светочувствительной и вы уже не воспринимаете окружающий мир так отчетливо, как в юности. Проблема остроты зрения всегда присутствовала в мире торговли, но она станет еще более острой уже в ближайшем будущем.

К примеру, каждое статистическое исследование по вопросу чтения газет неизменно приводит к одним и тем же результатам: читатели хотят, чтобы шрифт в газетах был более крупным. Сейчас в основном используется шрифт 9-го кегля*. (Для сравнения: эта книга напечатана 11-м кеглем.)

А читатели хотели бы, чтобы газеты печатались 12-м кеглем или еще более крупным. Это их желание до сих пор остается неудовлетворенным. Тот факт, что газеты продолжают печататься мелким шрифтом, доказывает, что бизнесмены совсем не понимают интересов своих клиентов и недооценивают последствий их неудовлетворения.

Проблемы с размером шрифта касаются, однако, не только издательского бизнеса. Большинство сегодняшних клиентов аптек составляют пожилые люди, и эта тенденция в будущем еще укрепится. Можно с уверенностью сказать, что из всех слов, которые нам приходится читать в нашей жизни, лишь малая их часть может сравниться по важности с этикетками, предписаниями и предостережениями на упаковках с лекарствами, выдающимися как по рецепту, так и без него. Мы также выяснили, что 91% людей, покупающих средства по уходу за кожей, предварительно читает указания на лицевой стороне упаковки. 42% покупателей прочитывает также заднюю сторону упаковки. Следовательно, то, шрифтом какого размера написан текст на упаковках косметических товаров, имеет решающее значение для их продажи.

Наши исследования, проведенные для аптечных магазинов, выявили некоторые интересные сравнения. К примеру, информация о предназначении, составе и/или противопоказаниях на упаковках с кремом для лица, краске для волос и зубной пасте известных фирм печатается 10-м или более крупным кеглем. А на упаковках с аспирином и другими распространенными анальгетиками информацию по применению печатают кеглем от 6 до 9 пунктов. Таким же кеглем пользуются и на упаковках с лекарствами в капсулах, на всевозможных таблетках, каплях и мазях, а также на витаминах. Другими словами, дизайнеры упаковок упрощают жизнь подросткам, которые читают инструкции на своих кремах от угрей, и, наоборот, усложняют ее людям старшего возраста, читающим текст на упаковках с лекарствами от головной боли и насморка. Единственное снисхождение к возрасту мы обнаружили на упаковках с „Полидентом“, на которых инструкции по применению были напечатаны 11-м кеглем, а состав — 8-м. Все вышесказанное является доказательством очевидного упущения со стороны работников отдела упаковки фармацевтической промышленности. (Я не принимаю объяснения этой ситуации тем, что правительственные постановления вынуждают фармацевтов пользоваться мелким шрифтом. Упаковок эти правила не касаются.) Но если вы увидите, что большинство дизайнеров, которые сидят за экранами компьютеров и разрабатывают наклейки и упаковки для лекарств, являются молодыми людьми до тридцати, вы поймете причины этой громадной промашки. Кажется, что люди, которые заказывают и выполняют упаковки, абсолютно не представляют себе, как их будут читать потенциальные покупатели и как эти упаковки будут выглядеть в условиях огромного магазина. Взгляните на молодежные журналы. Все они печатаются очень мелким шрифтом и часто на неконтрастном фоне. Вывод ясен: такие журналы предназначены исключительно для молодых и доступ к ним пожилых людей заказан. Это можно сравнить с тем, как Мик Джаггер, выпускник престижного колледжа из хорошей семьи, так невнятно и непонятно произносил слова в своих песнях, что его музыка стала неприемлемой для ушей тех, кто вырос в уважаемых кварталах. В XXI веке разница в годах между дизайнерами упаковок для лекарств и их основными потребителями еще увеличится. В аптечных магазинах Экерда во Флориде на полках можно найти привязанные

* Кегль (нем. Kegel) — размер печатного шрифта, исчисляемый в пунктах (0,376 мм). — *Прим. ред.*

на цепочках увеличительные стекла. Это было умным решением проблемы, но недостаточным. Согласно статистике, каждый пятый посетитель аптек обращается за помощью к продавцам, а среди клиентов пожилого возраста эта цифра удваивается. Почти неизменно просьбы пожилых заключаются в том, чтобы молодые служащие помогли им прочитать инструкцию или отыскать на полке необходимое лекарство. Пройдитесь по любому магазину — и увидите, что почти везде размер шрифта на упаковках ставит пожилых покупателей в затруднительное положение. Возьмем, к примеру, информацию о калорийности на упаковке с хлопьями для завтрака; инструкции по стирке на шелковой блузе; указания по применению на пакетике с краской для волос; на экспресс-тесте для определения уровня холестерина, в книжке-инструкции по пользованию фотоаппаратом, программным обеспечением или видеомэгагнитофоном; характеристики на картридже для принтера; названия песен на компакт-диске; размер на туфлях для гольфа; этикетку на бутылке вина; цену на книжке в мягкой обложке. А как будущие клиенты собираются отыскать координаты вашей фирмы — по телефонному справочнику? Я уже сейчас не могу его читать. И давайте не будем забывать о ресторанных меню, расписаниях поездов, анкетах для заполнения, открытках на день рождения, почтовых марках, термометрах, спидометрах, кнопках на вашей стиральной машине, сушилке и кондиционере воздуха, на холодильнике, на бойлере... Я уже упоминал о тех малюсеньких наклейках на грушах, которые подтверждают, что это действительно груши? А то как вы еще об этом узнаете? На каждом шагу товары становятся недоступными для людей пожилого возраста только по причине невозможно маленького шрифта на их упаковках. Сегодняшнее поколение стариков выносит эту форму дискриминации без единой жалобы, смирившись с ней как со своей участью. А вот бэби-бумеры, привыкшие к тому, что жизнь кроилась под их нужды, в старости, конечно же, взбунтуются. К 2025 году любая надпись, выполненная кеглем менее 13 пунктов, будет равносильна коммерческому самоубийству. Уже сегодня, когда наше зрение начинает падать, медики говорят о том, что, читая текст, набранный 9-м кеглем, мы осознанно подрываем собственное здоровье.

Заметили ли вы в этой ситуации одну дилемму? Чем образованнее (и, следовательно, чем зажиточнее) покупатель, тем чаще он основывает свои решения о совершении покупки на информации, содержащейся на этикетках, коробочках и баночках. И на самом деле успех торговли сейчас как никогда зависит от читаемой информации. Это может подтолкнуть коммерсантов помещать как можно больше текста на товарах, упаковках и рекламных вывесках. Но когда к дизайнерам обращаются с просьбой уместить на товаре больше информации, обычно они делают это за счет уменьшения шрифта. Может быть, выходом из положения могли бы стать упаковки большего размера (но в этом случае в магазинах столкнулись бы с проблемой их размещения на полках, не говоря уже о расходе древесины). Может быть, на упаковках следует использовать больше символов, чем слов. А может быть, настало время увеличить размеры и качество рекламных вывесок или установить говорящие рекламные стенды. Скорее всего нам следует попробовать применить все эти идеи, потому что в скором будущем нам понадобятся обширные реформы в области размеров печатного шрифта.

К тому же проблема шрифта включает в себя не только его размер. Пожелтение роговицы глаза означает, что большей части населения будет не по силам различать некоторые незначительные переходы цвета. Так, к примеру, больше, чем когда-либо люди будут спотыкаться (или падать вниз) на ступеньках, потому что не смогут различать цветовую разницу между ступенькой и подъемом. Многие покупатели также будут с трудом различать синий и зеленый цвета, а желтым цветом дизайнерам придется пользоваться с большой осторожностью, потому что для старых людей весь мир немножко окрашен в желтый цвет. Следовательно, упаковки, надписи и рекламу нужно будет выполнять контрастными цветами, избегая полутонов. Мы будем все больше видеть черный, белый, красный и меньше — все остальные цвета и оттенки.

Однажды мы испытывали рекламные материалы для одного из калифорнийских сберегательных банков. Беседуя с выходящими из банка клиентами, мы обнаружили, что большой постер на стене позади кассиров находил очень незначительный отклик среди клиентов пожилого возраста. На постере, в котором рекламировалась кредитная карточка банка Visa Gold, поверх золотого слитка была изображена кредитка огромных размеров. Старые глаза не могли различить границу между карточкой и золотым слитком, для них это изображение выглядело как некая замысловатая желтая фигура. Так что этот постер не имел никакого смысла для клиентов старше 65 лет. Мы изучали также систему надписей в одной из нью-йоркских гостиниц и пришли к выводу, что нумерация комнат — золотые цифры на белом фоне — делала затруднительными поиски своего номера для старых людей.

И скажем напоследок о том, что сетчатка глаз у 50-летних людей воспринимает на 1/4 часть меньше света, чем у 20-летних. Это означает, что многие магазины, рестораны и банки должны делать свое освещение ярче. Если они хотят, чтобы покупатели видели, что покупают или куда идут, необходимо избавиться от рассеянного света. Освещение должно быть ярким, особенно в то время суток, когда в магазине много пожилых людей. И, опять-таки, все надписи должны быть контрастными и выполненными крупным шрифтом: темные буквы на белом или светлом фоне. Один из наших клиентов, владелец сети ресторанов быстрого питания, осознал, что среди его клиентов становилось все больше людей старше 55 лет, а доски с меню были все еще выполнены очень мелким шрифтом. Дирекция компании распорядилась заказать новые стенды с меню, используя на них крупные фотографии еды, и, несмотря на то что в меню было указано меньше блюд, доходы ресторанов возросли. Изменить визуальную сторону мира торговли в пользу стареющих глаз будет довольно просто по сравнению с теми структурными изменениями, которые потребуются. Даже в XXI веке старые люди будут слабыми и хрупкими. При этом старость будет продолжаться дольше, чем можно себе представить сейчас. Для многих из нас она растянется на десятилетия, чаще она будет длиться дольше молодости. Так что этот мир должен стать одинаково приспособленным как для жизни крепких 65-летних, так и для ветхих 85-летних граждан. Двадцать лет назад многие пенсионеры покупали себе квартиры на морском побережье, некоторые из которых были двух-трехэтажными домами с террасами, выходящими на море. Эти жилища казались превосходными для проведения золотых лет жизни. Теперь, по истечении 20 лет, многие из тех крепких 60-летних пенсионеров стали немощными или пересели в инвалидное кресло, и таким образом их многоэтажные квартиры стали непригодными для проживания стариков, которые не могут взбираться по ступенькам. Как будут реагировать наши магазины, торговые ярмарки и улицы, когда детские коляски постепенно вытеснятся моторизованными инвалидными креслами? Придется значительно расширять дверные проемы, лифты, проходы в магазинах, зону у касс, ресторанные столики, туалеты, самолеты, поезда, автобусы и автомобили. Наличие наклонной плоскости рядом со ступеньками будет продиктовано если не правительственным указом, то по крайней мере коммерческой необходимостью. Постепенно лестницы вообще уйдут в прошлое. Эскалаторы тоже станут достоянием старины. Подумайте о многоэтажных торговых центрах, которые через 25 лет станут неудобными, если не сказать — неприемлемыми для посещения 1/5 части населения. Помните также о том, что к тому времени пожилые люди будут посещать не только аптечные магазины, но и самые модные бутики, такие как The Gap, Ralph Lauren, Starbucks, и Boarders — те самые, в которые они ходили, будучи молодыми людьми. Когда заводы-производители начнут выпускать стильные, спортивного вида моторизованные инвалидные кресла, которые будут скорее походить на одноместные машины для гольфа, мы действительно почувствуем разницу. Нам понадобятся полицейские для регулировки пешеходного движения.

Торговые пространства придется менять не только из-за присутствия в них людей в инвалидных креслах. Даже просто пожилые люди уже не могут так ловко сгибаться и вытягиваться, как это у них получалось в молодости. Да они и не хотят этого делать, потому что такие движения заставляют их почувствовать свой возраст, что им совсем не нравится. В

магазине электронных товаров RadioShack батарейки для слуховых аппаратов, которые плохо раскупались, поместили на нижней полке вращающейся витрины. А кто покупает батарейки для слуховых аппаратов, если не пожилые люди, которым трудно наклоняться? Когда эти батарейки переместили на полку повыше, уровень продаж заметно возрос, при том что спрос на те батарейки, которые были перемещены на нижнюю полку, тоже не уменьшился. Мы наблюдали за работой секции фирменной одежды „от кутюр" в одном из универмагов Нью-Йорка и обнаружили похожую ситуацию. Неудивительно, что многие женщины, которые могут позволить себе такую одежду, уже в возрасте, а это значит, что они довольно полные. Дизайнеры, тем не менее, чтобы поддержать престиж марки, вывешивают в торговом зале 4-й и 6-й размеры, а 14-й и 16-й держат где-то на складе, вынуждая тем самым смущенных покупательниц просить болезненно худую продавщицу принести им размер побольше. Во всех остальных отделах одежды тоже можно наблюдать сходную ситуацию: нижнее белье и брюки, к примеру, раскладываются на полках по размерам: самые маленькие размеры лежат на верхних полках, а самые большие — на нижних. Это значит, что самые толстые и самые пожилые покупатели вынуждены наклоняться, чтобы найти свой размер, в то время как молодые люди вообще не должны прилагать никаких усилий.

(Лично я возглавил бы восстание среди покупателей высокого роста, которым приходится наклоняться буквально на каждом шагу — у телефонов-автоматов и у питьевых фонтанчиков. Наша нация становится все выше и среди нас все больше людей старшего возраста, а это значит, что через два-три десятка лет наклоняться нам станет все труднее и труднее.)

В супермаркетах продукты, расположенные на самых нижних и самых верхних полках, недостижимы для пожилых покупателей. Соответственно, они приходят к выводу, что конечный результат не стоит таких физических усилий, и отправляются искать нужный продукт в другие магазины. Это особенно касается тяжелых товаров, например упаковок с газированными напитками или больших пакетов с моющими средствами. Если вам не удастся легко переместить такие товары с полки в вашу тележку, вы их просто не станете покупать. (Действительно, независимо от возраста покупателей объемные упаковки товаров следует размещать на высоте тележки.) В первой главе я писал о том, что пожилые люди и дети являются основными покупателями всевозможных деликатесов для домашних животных. Следовательно, эту продукцию следуют размещать с особой тщательностью — не выше, но и не ниже уровня талии. Облегчение жизни покупателям старшего возраста не только поможет повысить уровень продаж, но и создаст более дружественную обстановку в магазине. Старичок, которому не придется напрягать силы, чтобы взять с полки батарейку для слухового аппарата, вероятнее всего, вернется в этот магазин, если ему понадобится купить телефон или компьютер.

Одной из нерешенных проблем в банковской системе является привлечение пожилых клиентов к пользованию банкоматами, которые, как правило, не внушают доверия клиентам, не умеющим пользоваться интерактивными экранами и автоматическими спикерами. Клиентов старшего возраста можно всему этому обучить, но инструкторы не должны быть молодыми и самоуверенными представителями дирекции банка. Пожилые люди предпочитают, чтобы их обучали ровесники. Кто-нибудь из пожилых сотрудников банка мог бы направлять клиентов старшего возраста к банкомату и все им популярно объяснять. Неплохо также ставить банкоматы поблизости от очередей к окошку кассира. Когда пожилые клиенты будут наблюдать за тем, как люди пользуются банкоматами, они начнут понимать, что это не так уж сложно. Дизайн банкоматов тоже нужно будет приспособить к нуждам пожилых клиентов: кнопки на них нужно сделать больше, как, впрочем, экран и текст. Если мы хотим получать стабильную прибыль в отраслях самообслуживания, многие автоматы и машины следует переделать, чтобы ими было удобнее пользоваться людям старшего возраста. К примеру, инструкции на автомате, продающем марки, или на весах в почтовых отделениях написаны слишком мелким шрифтом, что затрудняет их

использование для старых людей. Та же проблема существует с кредитными карточками, насосом на бензоколонке и автоматом, продающим билеты на пригородные поезда.

Маленькие пуговички и крючки на одежде, которые особенно сложно застегивать сзади, нужно будет заменить на более простые застежки. Сейчас компании-производители сотовых телефонов соревнуются между собой в том, кто сможет сделать самый маленький „мобильник“, но в скором времени наибольшим спросом, по крайней мере, среди пожилых покупателей, будут пользоваться большие модели с дисплеем на жидких кристаллах. (Тогда же сотовые телефоны из игрушек для крутых парней превратятся в жизненно важные приобретения для пенсионеров.) Если дистанционные пульты управления для телевизоров, видеомагнитофонов и компакт-проигрывателей, а также кнопки на видеокамерах и клавиши на портативных компьютерах будут продолжать уменьшаться, старшее поколение американцев просто перестанет тратить на них деньги. Я пишу об этом, как о чем-то, что произойдет в далеком будущем, но на самом деле это уже происходит. И какова же реакция торгового мира?

На что уходят средства, энергия и новаторские идеи в торговле? На то, чтобы достойно удовлетворить интересы предстоящей волны пожилых покупателей, не так ли? Нет, не так. Все эти усилия и средства сейчас направлены на развитие торгово-развлекательной индустрии, создание фирменных магазинов с обязательным наличием отделов для детей, таких как Disney и Nickelodeon, на молодежные магазины, такие как MTV, Nike, Hard Rock Cafe и Planet Hollywood. Новые интерактивные рекламные стенды и витрины, проектируемые в дизайнерских лабораториях, могут свести с ума: вы не можете понять, где находитесь: то ли в магазине, то ли в парке развлечений, но я думаю, что именно на такой результат они и нацелены. Должно быть весело ходить по магазинам, где установлены все эти штуковины. И поэтому неудивительно, что именно туда ходит вся молодежь.

К сожалению, такие магазины сейчас обслуживают рынок клиентов, который уже идет на спад. Согласно данным о демографической ситуации в США, к 2025 году количество американцев в возрасте более 65 лет возрастет на 80% по сравнению с теперешней цифрой, и это будет самый быстрорастущий пласт населения страны. Так что мир торговли ожидает большая работа, направленная на удовлетворение нужд пожилых людей. Будем надеяться, что она будет выполнена с определенной долей фантазии и творческого подхода.

В действительности уже настала пора браться за эту работу. Давайте начнем с малого — попросим поменять музыку на эскалаторах. Я бы хотел совершать мои походы по супермаркету под звуки музыки самих Doors, а не под версию их песни „Light my fire“ в исполнении 1,001 Syrupy Strings. Сказать по правде, я не могу дождаться того времени, когда смогу записаться в социальный центр людей пожилого возраста, где бы мы выходили, опираясь на палки, а ди-джей запускал бы для нас специальную юбилейную звуковую дорожку с песней „Лихорадка субботнего вечера“.

Я уже рисовал ранее картину будущего мира, заполненного инвалидными креслами. По моим сведениям, никто из мира торговли еще не сделал ставку на эту новую, пока не востребованную возможность. А эти персональные средства передвижения, без сомнения, станут выпускаться серийными партиями, у них будет увеличена мощность двигателя, они будут иметь регулятор скорости, выбор обивки сидений (может, сидеть летом на черной коже будет слишком жарко?), большие шины, как те, которые стояли на наших джипах в 90-е годы, устройства для подзарядки телефонов, держатели для чашек, проигрыватели для компакт-дисков и подходящие бамперы. У вас будет огромный выбор самых знаменитых марок: Harley, BMW, John Deere (или Louis Vuitton, Chanel и Prada). Они уже не будут называться инвалидными креслами и будут походить на тракторы-газонокосилки или трехколесные мотоциклы. Эти машины не будут предназначены исключительно для людей, неспособных двигаться, это будет еще одно крутое устройство для стариков, у которых все есть.

Взглянем еще на один аспект торговли для пожилых людей. Ни для кого не является секретом, что, кроме детей, больше всего кроссовок покупают пожилые люди. Ведь они

ведут такой образ жизни, что им ни к чему серьезная взрослая обувь. А вот спортивные, мягкие, на резиновой подошве теннисные туфли, футболки с открытым воротом, широкие брюки на эластичной резинке на талии как раз подходят для стареющих людей. Последние уж точно имеют больше денег на кроссовки, чем подростки, и с удовольствием будут платить за особо удобную обувь. Тем не менее ни один уважающий себя подросток не станет носить те же кроссовки, что и его бабушка, поэтому, вероятно, в рекламе спортивной обуви фирмы Nike или Reebok вы увидите исключительно молодых, а не пожилых людей. Неужели у крупнейших производителей спортивной одежды нет никакого способа начать выпускать продукцию именно для пожилых? Ручаюсь, что пройдет не так много времени — и мы это увидим. Это станет слишком выгодным делом, чтобы не обратить на него внимания. (Может быть, в рекламе мы увидим 65-летнего Майкла Джордана, который будет играть один на один с чемпионом XXI века.)

Возникает похожий вопрос о том, что будет происходить с модой бэби-бумеров в старости? Будут ли дети покупать джинсы той марки, которую предпочитают их дедушки и бабушки? Я предполагаю, что мы, „бумеры“, будем носить голубые джинсы до самой могилы (а может быть, и дольше). Но если они станут атрибутом старости, отважится ли кто-либо еще носить их? Или их постигнет участь фетровых шляп?

Мир косметических товаров сейчас не уделяет должного внимания пожилым людям, но в будущем это должно измениться. Возникнут целые серии товаров, предназначенных для людей, которым за шестьдесят пять, включая специально разработанную косметику по уходу за волосами, кожей, зубами, средства по уходу за кожей и волосами для мужчин, а также декоративную косметику. И отважится ли кто-нибудь придумать способ продажи подгузников для старых людей? То, что продается сейчас, — подгузники для стариков — довольно низкого качества, размещены в отделе товаров женской гигиены и никак не удовлетворяют спрос. Будет ли эта продукция выпускаться такими фирмами, как Fruit of the Loom, Calvin Klein или Johnson & Johnson? И будут ли подгузники для стариков продаваться в отделе, соседствующем со спортивными бюстгалтерами и подтяжками?

Магазины, продающие матрасы, тоже смогут зарабатывать неплохие деньги, если станут специализироваться на продукции для пожилых людей, которые будут тщательно и долго выбирать удобные эргономические матрасы и будут готовы платить за удобство. Матрасы станут скорее медицинской продукцией, чем домашней утварью. Ими будет заниматься раздел медицинской науки, изучающей позвоночник, которая, без сомнения, станет очень важной.

Когда в Америке уменьшится число ребятишек, ресторанам быстрого питания придется серьезно задуматься о том, как заинтересовать посетителей старшего возраста. Они уже сейчас составляют большую часть их клиентов, хотя этот факт до сих пор остается непризнанным со стороны администрации ресторанов. Но настанет день, когда вместе с гамбургером вы будете получать не фигурку героя из последнего мультфильма Уолта Диснея, а фотографию „Четверки сердитых стариков“.

Когда родители покупают одежду, игрушки, книжки или видеокассеты для своих детей, они обычно точно знают, какой размер покупать, какая у их ребенка любимая игрушка или как он читает. Через 30 лет, однако, сегодняшние родители станут дедушками и бабушками и будут покупать подарки для своих внуков. Вот тогда им уже понадобится помощь. Придумают ли производители одежды к тому времени разумную и стандартизированную систему размеров? Сейчас в ней царит полный хаос — это известно каждому, кто покупает детскую одежду. Если новую систему не придумают, дирекции магазинов придется позаботиться о том, чтобы вывесить в торговых залах большие и хорошо читаемые таблицы, поставить манекены разного роста и предусмотреть наличие внимательных продавцов — все для того, чтобы бабушки с дедушками могли покупать одежду для внуков, не боясь ошибиться в размере.

Если они не смогут покупать одежду, то выберут игрушки, книги или видеокассеты. Но опять же, производители и продавцы должны облегчить проблему выбора. На каждой книге

для детей или подростков нужно указывать рекомендуемый возраст для прочтения. Таким же образом следует поступить с видеокассетами и компьютерными играми. Бабушка не хотела бы по ошибке купить для своего любимого 5-летнего внука *Mortal Combat*, и ей нужна помощь, чтобы не совершить ее.

В будущем владельцы магазинов должны также застраховаться от следующих ситуаций. Семидесятилетняя женщина заходит в видеомагазин и спрашивает у юного продавца:

— У вас есть что-нибудь с Роем Роджерсом?

— Хм-м, — отвечает продавец. — У нас тут нет Роя Роджерса, но на верхнем этаже есть *McDonald's*.

Мы слышали этот диалог, когда проводили исследование для одного видеосалона. Тогда же мы слышали, как один пожилой мужчина спрашивал у продавца, будет ли цветная видеокассета идти на его черно-белом телевизоре. Производители и продавцы новых технологий почти не заботятся о покупателях старшего поколения. Мы, бэби-бумеры, конечно, являемся прирожденными технократами, но кто знает, какие чудеса техники приведут нас в замешательство через 30 лет. Новые технологии, без сомнения, могут облегчить жизнь пожилым людям. Возьмем, к примеру, покупки через Интернет или электронную почту. И то и другое может быть прекрасным решением проблем для старых людей, которые уже не могут так свободно передвигаться, как прежде. Да и карманные компьютеры будущего размером с ладонь будут иметь достаточный запас памяти на случай, если вас подведет своя, а вам нужно срочно вспомнить чей-то номер телефона или вы находитесь посреди супермаркета и не можете вспомнить, зачем туда пришли.

Но посмотрите, как все эти новейшие технологии сегодня рекламируются и продаются. Вы никогда не увидите лица старше 30 лет ни в рекламном ролике, ни за прилавком компьютерного магазина. Да и сам продукт не очень-то дружелюбно выглядит для пожилых покупателей: клавиши на клавиатуре слишком маленькие, то же самое можно сказать и по поводу шрифта на страничках Интернета, да и расположение кнопок на компьютере и принтере оставляет желать лучшего. Может быть, когда вся эта супертехника станет доступна вашим бабушкам, она потеряет для вас свое очарование. Но спустя пару десятков лет, когда вы сами станете бабушками, поймете, о чем мы сейчас ведем речь.

11. Дети

Сексуальная революция (или, по крайней мере, перераспределение социальных ролей) многое изменила в нашей жизни, в результате чего мужчины и женщины стали смело исследовать неведомые им ранее торговые пространства. Какое же влияние все это оказало на детей? Дети стали ходить везде.

А куда дети ходили раньше? Конечно же, в школу, предоставляя своим матерям возможность выполнять тысячи домашних дел, самым распространенным среди которых была покупка еды, одежды и разных домашних запасов. Папа покупал выпивку, шины, сигары, газонокосилки, бакалейные товары (может быть, один или два раза в год) и подарок маме на день рождения. В банк могли ходить мать или отец в зависимости от распределения домашних обязанностей в конкретной семье. И только самые большие покупки требовали присутствия всех членов семьи. Но как часто люди покупали машину или диван? Это случалось довольно редко, поэтому продавцам не приходилось тратить много усилий на развлечение детей.

Сегодня в большинстве семей работают оба родителя, а это значит, что те покупки, которые вы не успеваете сделать во время обеденного перерыва, приходится совершать в те часы, которые вы могли бы счастливо провести вместе с семьей. Таким образом, поход по магазинам превращается в приемлемое времяпрепровождение, возможно, менее приятное, чем посещение Диснейленда, но не без своих прелестей, как мы увидим в дальнейшем. Развод также стал довольно привычным явлением, и поэтому вы можете часто увидеть

одного из родителей в компании своих ребяташек в кинотеатрах, ресторанах и магазинах. В субботний день вы не найдете в Америке магазина с видеокассетами или игровыми приставками, в который бы не заходили разведенные отцы со своими детьми, доверенными им на выходные. Дети получили доступ всюду, потому что мы их туда берем. Их присутствие, однако, как зримым, так и едва уловимым способом видоизменяет торговые пространства.

Не следует также забывать о том факте, что зачастую наши дети поглощают больше информации, чем взрослые, а немалая часть этой информации является коммерческой рекламой. Магазины приглашают детей, они в них нуждаются, а дети это чувствуют и рады стараться. Они поклоняются героям телеэкрана, как когда-то их учили поклоняться святым заступникам. Уже в очень юном возрасте они способны сопоставлять марку продукции со статусом человека в обществе. Это может послужить еще одним примером того, как при капитализме действует демократизация: вы можете иметь свободный доступ к рынку товаров, несмотря на свой юный возраст, отсутствие доходов и тот факт, что вам пока не разрешают переходить улицу без мамы. На сегодняшний день дети представляют собой экономическую силу, и это уже многое значит.

Все вышесказанное, как любое глобальное изменение в жизни общества, имеет свои положительные и отрицательные стороны для мира торговли. А на практике это означает следующее:

1. Если магазин не приветствует появление детей, родители-покупатели это почувствуют и тоже не станут в него заходить. Я даже описать не могу, как много магазинов, выручка которых зависит от женщин, не заботятся о том, чтобы сделать проходы на своих торговых площадях достаточно широкими для свободного передвижения по ним с детскими прогулочными колясками. А если они об этом не заботятся, по крайней мере, для половины всех женщин в возрасте от 20 до 40 лет вход в такие магазины будет закрыт, как, впрочем, и для многих мужчин. В многочисленных магазинах возникают так называемые „мертвые зоны" именно из-за того, что к ним невозможно пробраться с детской коляской. Мы провели исследования для одного универмага и с помощью сантиметра выяснили, что именно секция детской одежды была заставлена полками и рекламными стендами больше, чем все остальные отделы магазина. В результате в нем сложно было передвигаться, особенно с детской коляской. Неудивительно, что это был наименее посещаемый отдел универмага. Каждый год компания Hallmark тратит целое состояние на телевизионную рекламу своего отдела рождественских украшений. В одном из магазинов этой компании, который мы изучали, рекламный стенд стоял в узком проходе. Каждый раз, когда покупатель с маленьким ребенком в коляске подходил к нему, вход в секцию украшений был полностью перекрыт. В результате этого, согласно результатам нашего исследования, только 10% покупателей удавалось посмотреть рождественские украшения. Дизайн магазина и расположение рекламных стендов могут предопределить, является данное торговое пространство дружелюбным или враждебным по отношению к детям. Автоматические двери, широкие проходы и отсутствие ступенек могут сильно облегчить жизнь родителям, которые заходят в магазин с детскими колясками или с малышами, которые только что научились ходить.

2. Детей можно считать активными потребителями товаров, если, конечно, с их интересами считаются. Другими словами, если вы хотите что-нибудь продать детям, положите это там, где они эту вещь увидят и смогут достать. Это относится не только к таким обыденным вещам, как детская пена для ванны в бутылке в виде медвежонка, но также и, например, лакомство для собак. Я уже писал в предыдущей главе о том, что дети (наряду с пожилыми людьми) являются основными покупателями деликатесов для домашних животных. Иными словами, если вы не создадите в магазине благоприятную обстановку для детей, как вы это делаете дома, вас ждет много неприятных сюрпризов.

3. Если в магазине или в банке требуется пристальное внимание родителя, значит, кто-то должен найти способ на это время отвлечь неутомного ребенка.

Впервые я обратил внимание на то, как дети изменяют мир взрослых, не в торговом заведении, а в храме культуры, в музее Родена в Филадельфии. Я бродил среди огромных бронзовых скульптур знаменитых людей, получая эстетическое наслаждение, как вдруг услышал юный голос: „Мама, посмотри — попа!". Я повернулся и увидел, как ангельского вида малыш хлопал обеими руками по заднице Бальзака.

Тогда я обвел взглядом весь музейный зал и заметил отпечатки пальцев на всех статуях, примерно на той же высоте, на которой прелестный ребенок похлопал старого беднягу Оноре. Очевидно, это юное создание было не единственным в Америке, кому нравилось трогать произведения искусства руками.

Этот случай открывает нам несколько истин о поведении детей. Во-первых, они активно ведут себя в мире предметов. Если что-то находится в пределах их досягаемости и хоть как-то их привлекает, они обязательно это потрогают. Детский творческий импульс выражается в поиске игры в любых окружающих предметах — от самых обыденных до самых замысловатых. Гладильная доска? Это игрушка. Ягодицы Бальзака? Тоже игрушка. Я понял, что если вы хотите, чтобы дети что-то взяли в руки, вам просто нужно положить это в зоне их досягаемости. И на самом деле товары, расположенные ниже определенного уровня, будут трогать только дети.

Супермаркеты стали первыми извлекать выгоду из поведения детей во время совершения покупок. На видеопленке мы запечатлели множество моментов, когда дети в продуктовых магазинах просили, уговаривали, ныли, умоляли своих маму или папу взять какой-нибудь продукт, а когда это у них не получалось, они просто сами брали его и бросали в покупательскую тележку. Если заинтересовавшийся товар находился в пределах их досягаемости, они брали его в руки, и шансы, что мама или папа сжальтятся и купят это, сильно увеличивались (особенно это касалось пап). Однако размещать продукты следует очень продуманно. Как-то мы проводили исследования для одного супермаркета, в котором все лакомства положили на самую нижнюю полку, не подумав о том, что для детей, сидящих в покупательских тележках, идеальной полкой будет следующая, более высокая.

Супермаркеты так наловчились привлекать внимание детей, что родители уже готовы были поднять восстание. В ответ на жалобы о том, что рядом с кассами слишком много полок со сладостями и жвачками, некоторые супермаркеты стали предлагать бесплатные конфеты, после чего стали возмущаться кондитеры. Пару лет назад мы обнаружили вызывающее тревогу явление: стало расти число родителей, которые всеми силами пытались обойти стороной кондитерские отделы, чтобы избавить себя от детских криков и плача. Пытаясь дать достойный ответ на этот маневр, наш клиент, производитель сладостей, стал стратегически использовать сопредельные пространства. Он стал размещать свои товары, к примеру, в отделах с продуктами детского питания, а также устанавливать на всей территории супермаркета свободно стоящие стенды и лотки со сладостями.

В 80-е годы компания General Mills изобрела новый продукт для малолетних гурманов — разноцветный поп-корн для микроволновых печей. Они усиленно рекламировали новый продукт на детских каналах телевидения, но, как это часто происходит, когда „рекламная рука" не знает, что творит „торговая рука", не позаботились о том, чтобы расположить свою продукцию в зоне досягаемости для предполагаемых потребителей. Предположив, что поп-корн для детей будут покупать их родители, представители фирмы распорядились поместить его на верхние полки. Мы были уверены, что именно это послужило причиной низких продаж. Мы до сих пор показываем нашим клиентам эпизод на видеопленке, в котором мальчик лет шести старался подпрыгнуть как можно выше, чтобы достать с полки упаковку поп-корна и показать его своей маме. В конце концов ему это удалось, он сбил одну из упаковок на пол, но его мама отказалась взять ее в свою тележку. Огорченный ребенок поставил упаковку обратно на полку, но только не на верхнюю, а на ту, которая оказалась у него под рукой. И наверняка следующий малыш, проходящий мимо, тоже схватил эту упаковку и бросил в папину тележку, где она благополучно осталась. Это был классический

момент, когда наблюдение за покупателями помогало сделать разумные выводы и принять правильные решения.

Для семей было бы практически невозможно ходить по магазинам вместе, если бы у них не было перспективы впоследствии дружно пообедать в приятной для детей обстановке. За счет этого McDonald's стал процветать, как ни один другой ресторан. Обещание сходить в McDonald's иногда действует как удобный выход из положения, иногда — как подкуп для тех маленьких граждан, которые должны хорошо себя вести во время утреннего похода по магазинам. В ресторанах McDonald's быстро поняли, что если они смогут привлечь детей — не только с помощью меню, но также с помощью игрушек и кружек с наклейками любимых героев, — родители тоже станут их неизбежными клиентами. Неудивительно, что самый популярный ресторан быстрого питания в Америке пользуется наибольшей популярностью и среди детей. Но даже и ему не удалось избежать ошибок. Основная из них заключается в том, что все прилавки в этих ресторанах слишком высоки для детей. Семи- или восьмилетний ребенок уже вполне способен сам подойти к прилавку и заказать дополнительную порцию картофеля-фри или газировку. Но им не позволяет этого сделать дизайн ресторана. Даже доски с меню расположены так высоко, что только взрослые могут беспрепятственно их читать. В таких ресторанах следовало бы разработать специальные детские доски меню с большими картинками блюд и минимальным текстом.

В книжных магазинах сегодня как никогда много детей. И если раньше детский отдел состоял из нескольких полок, расположенных где-нибудь в задней части помещения, позади словарей, то сегодня такие отделы бывают наиболее оформленными и притягательными.

Вот как умелые книготорговцы расставляют свой товар на полках магазина: они размещают книги с популярными персонажами из телевизионных шоу на нижних полках так, чтобы самые маленькие посетители магазина могли без помощи мамы или папы взять книгу с иллюстрациями любимого Барни или телепузиков, ведь у родителей весьма смутные представления об этих телевизионных созданиях. Классика детской литературы, например сказки братьев Гримм, „Маленький принц" и другие старые и проверенные временем произведения, выставляются на полках повыше, там, где их смогут увидеть взрослые, поскольку именно они будут покупать для своих детей эти литературные сокровища. Посередине ставят книги, которые объединяют поколения, например „Варвар", „Любопытный Джордж" или труды доктора Сеусса. (Такого же порядка следует придерживаться и при расположении товаров в видеомагазине: легендарные фильмы, которые будут выбирать родители, такие как „Волшебник страны Оз", нужно выставлять на верхних полках, а новейшие детские фильмы, такие как „Ковровые крысы" или „Улица Сезам", — на нижних, чтобы дети сами могли их взять и начать шумно умолять родителей купить их).

Мы всегда советуем владельцам книжных магазинов группировать товар в секциях, учитывая пол клиентов. Всеми признано, что мужчины больше интересуются спортом, бизнесом, домашними починками и компьютерами, в то время как женщин больше привлекают психология, уход за собой, здоровье, кулинария, дом и сад. Мы также рекомендуем размещать детские книги на нижних полках и поближе к женскому отделу, чтобы мамы могли искать книги, не выпуская из поля зрения своих детей.

В огромном книжном магазине Barnes & Noble, который находится рядом с моим офисом, в детском отделе поставили много маленьких стульчиков. Это была хорошая задумка, но дизайнеры не учли, что большинство детей привыкли слушать, как им читают родители, сидя у них на коленях. Я всегда порываюсь раздобыть где-нибудь в этом магазине пару больших кресел и поставить их в детский отдел.

Издателям книг для детей не всегда удается сделать их привлекательными для основных покупателей, а именно для взрослых. Вам не нужны особых указаний, если вы покупаете книги для собственного ребенка, чьи интересы и уровень чтения вы хорошо знаете. А как же быть всем тем бабушкам, дедушкам, дядюшкам и тетюшкам, а также друзьям семьи, которые желают купить книгу детям в подарок? Им нужны четкие указания

на книгах (и, может быть, даже на книжных полках или рекламных вывесках) о том, для кого предназначена каждая конкретная книга, на какой возраст и уровень чтения она рассчитана. Однако такую информацию можно найти в редкой детской книге или рекламной вывеске. Это классический пример того, насколько плохо оформители товара и менеджеры по продажам представляют себе нужды потребителей. Вы увидите, как потенциальные покупатели стоят в магазинах и поспешно читают отрывки из книг, как будто таким образом они могут принять решение о покупке. Затем, так и не решившись, они кладут книгу обратно на полку и начинают думать о том, какой еще подарок можно было бы подыскать для ребенка. Важно также найти способ показать покупателям, для чего предназначена конкретная книга, — учит ли она построению отношений с другими людьми или обучает творческим играм. Таким образом, покупатель смог бы определять пригодность данной книги в качестве подарка.

Вот еще один пример того, как издатели не используют возможность продать как можно больше своей продукции. Детские книжки, как правило, недорогие, а это значит, что когда вы их покупаете, то можете взять сразу несколько. Но даже в таких популярных детских сериях, как „Утиные истории“, вы редко найдете несколько книг, объединенных в общую упаковку, хотя коллекции из четырех-пяти книг могли бы стать прекрасным подарком для детей.

Несмотря на то, что взрослые выбирают и покупают игрушки, именно дети принимают решение о выборе. Даже если малыш еще не умеет говорить, вы увидите, как его родители берут игрушку с полки, рассматривают ее и потом показывают малышу, чтобы узнать его мнение. Если он тянет игрушку в рот, они ее купят. Именно поэтому современные игрушки для самых маленьких упаковывают так, чтобы вы могли нажать на кнопки или потянуть за веревочку, не распечатывая упаковки. А больше всего мне нравится то, как в магазинах *Dzany Brainy* считаются с интересами детей и манерой их поведения: там игрушки и игры просто вынимают из коробок и расставляют на полу.

Принцип прост: если взрослым нравится трогать товары, то детям это нравится вдвойне. Понаблюдайте за ними в действии и соответственно спланируйте расположение товаров. В этом деле есть, по крайней мере, два проблематичных аспекта, каждый из которых требует благоразумия со стороны владельцев магазинов.

Во-первых, вы должны понять, что чем лучше вам удастся заинтересовать детей в своих товарах, заставить их трогать руками и просить у родителей купить то, что им понравилось, тем сильнее родители будут нервничать и злиться, ведь это они привели детей в ваш магазин. Вспомните пример с теми родителями, которые пытались обойти стороной кондитерский отдел или тележки у кассы со сладостями или игрушками. Для родителей совершение покупок становится довольно сложным делом, если их ребенок начинает думать, что процессом руководит он. Если в магазине слишком много соблазнов для детей, рано или поздно родители станут обходить его стороной. Следовательно, владельцам магазинов нужно продумать оптимальное и сбалансированное решение.

Во-вторых, если вы собираетесь сделать свой магазин привлекательным для детей, позаботьтесь о детской безопасности так, как вы делаете это дома. Внимательно изучите нижнее пространство магазина — от пола до высоты примерно в один метр — и посмотрите, что там может натворить непоседливый ребенок лет четырех. Очевидные опасные ситуации, такие как наличие электрических розеток или острых углов, можно легко обнаружить и принять соответствующие меры. Но вы также должны позаботиться о том, чтобы увесистые предметы нельзя было легко сдвинуть или опрокинуть. Как-то мы проводили однодневное наблюдение в ресторане быстрого питания *Burger King*, в котором очередь к прилавку была ограничена своеобразным лабиринтом в виде барьеров высотой до талии. За восемь часов мы насчитали 52 ребенка, которые взбирались на этот барьер, перелезали через него, прыгали с него вниз и играли в прятки. Я уверен, что некоторые дети получили серьезные ушибы.

Несколько лет назад мы изучали три магазина *AT&T*, торгующих телефонами в разных частях страны. Все они были замечательно обустроены. В каждом из них было одинаковое

количество продавцов, обслуживающих примерно одинаковое количество клиентов. В одном из магазинов, однако, процент покупателей, вступавших в контакт с продавцами, был значительно ниже, чем в других, и покупатели проводили там меньше времени. В этом магазине было еще одно отличие от других таких же магазинов: в нем использовалась система витрин наподобие водопада, в которой товар располагался на ниспадающих витринах. Мы долго наблюдали за поведением клиентов на видеопленке, пока у нас не вырисовалась ясная картина. В том магазине, где уровень продаж был низким, продавцам приходилось постоянно бегать и спасать телефоны и факсы, которые были в пределах досягаемости детей, приходящих в магазин со своими родителями. Пока продавец разговаривал с клиентами, одним глазом ему постоянно приходилось следить за прелестными малышами, которые так и норовили схватить что-нибудь с витрины-водопада. Это делалось не ради поддержания порядка. В магазине имелось всего пару экземпляров каждой модели продукции, и если выставленная на витрине модель разбивалась, зачастую ее просто нечем было заменить. Казалось, что продавцы проводили больше времени, спасая дорогостоящее оборудование, чем беседуя с покупателями. Решение размесить товары в непосредственной близости к клиентам было очень разумным, но надо было также учесть опасную близость детей.

Один из сотрудников EnviroSell рассказывает, как однажды он сидел с одним из знаменитых дизайнеров интерактивных рекламных видеостендов, когда тот демонстрировал ему свое последнее изобретение — игровой автомат для детей, который был предназначен для ресторанов быстрого питания. Первые два ребенка сидели у автомата и спокойно играли. Третий снял свои туфли, откинулся на стуле и стал управлять кнопками экрана с помощью пальцев ноги. Следующий ребенок подошел к игровому автомату и стал тыкать в экран жесткой пластмассовой игрушкой, которую ему презентовали вместе с гамбургером.

— Боже мой! — воскликнул дизайнер. — Посмотрите, что он делает!

— Он взаимодействует с этой игрой.

Такое взаимодействие было также напоминанием некоторого несоответствия в сегодняшнем мире торговли. Каждый знает, что в будущем демографической группой, с интересами которой торговцам придется считаться больше всего, станут пожилые люди. Тем не менее все самые интересные нововведения в магазинах на сегодняшний день нацелены на молодых покупателей. Примерами могут служить такие магазины, как Disney, Nickelodeon и Warner, а также рестораны Planet Hollywood, кафе Hard Rock и Rainforest. Для ребенка эти заведения похожи на парки развлечений, в которых по чистой случайности можно что-нибудь купить. Все самые стильные видео-, игральные, электронные, компьютерные и другие новинки зачастую продаются именно в тех магазинах, которые больше всего нравятся 8-летним детям. Недавно, посещая магазины Nickelodeon, мы обнаружили, что даже в оформлении магазина интересы детей учитываются больше, чем чьи бы то ни было. Там на указателях отделов можно было увидеть исключительно символы различных персонажей и ни единого слова. Для детей, которые искали вещи с любимой символикой, лучше этих вывесок ничего невозможно было придумать. Но взрослые смотрели на такую рекламу несколько по-иному.

Вам не нужно превращаться в Барни, чтобы развлечь детей. Однако в таких заведениях, где посетители должны долго оставаться на одном месте и не отвлекаться, придумать какое-нибудь минимальное развлечение для детей — насущная необходимость.

Эта мысль покажется абсолютно очевидной для любого родителя. Однако на удивление мало деловых людей мира торговли придают ей должное значение. Недавно я наблюдал, как 2-летняя девочка бегала по магазину, как с цепи сорвавшись, в то время как ее мама пыталась что-нибудь купить. Все это происходило в магазине для беременных, дирекция которого уж точно должна была знать о существовании детей у их потенциальных покупательниц. Чтобы развлечь ребенка, можно просто поставить телевизор в каком-нибудь укромном уголке и запустить на нем мультфильмы Диснея, как это делают во французских

супермаркетах. (Меня всегда удивляло, что из всех торговых заведений именно видеомгазины чаще всего не могут предусмотреть способы развлечения детей. Например, им можно запускать детские программы хотя бы на одном из видеомониторов, что давало бы возможность родителям подольше задержаться у полок с видеокассетами).

В маленьком магазине эту проблему можно было бы решить, создав небольшую игровую зону для детей, которая была бы на виду у совершающих покупки родителей. Сеть магазинов Икеа знаменита своими детскими комнатами, заполненными разноцветными пластмассовыми шарами. Неудивительно, что этой шведской торговой сети удалось как нельзя лучше решить проблему развлечения детей. Европейцы менее заиклены на безопасности своих чад и спокойно оставляют их под присмотром служащих магазина на время совершения покупок. Пару лет назад в Нью-Йорке произошел скандал, когда одна молодая датчанка пристроила коляску со спящим в ней ребенком у одной из витрин ресторана, затем вошла внутрь и села за столик, откуда была видна коляска, чтобы спокойно пообедать. Были вызваны полиция и социальные работники по охране детства, и женщина чуть не попала в суд по вопросу о лишении ее материнских прав.

Каковы бы ни были причины, американские родители жутко заиклены на своих детях. И в этой стране дирекции магазинов Икеа пришлось ввести строгую проверку личности взрослых, которые приходили забирать своих детей из игровых комнат. Многие просто отказываются оставлять детей на игровой площадке, если она не видна из любой точки магазина. Несколько лет назад магазин Blockbuster устроил небольшой кинотеатр для детей, в котором были установлены видеомониторы с крупным экраном и расставлены маленькие машины, в которые должны были забираться дети, чтобы смотреть кино или мультфильмы. К сожалению, этот детский кинотеатр разместили рядом с выходом, что заставляло сильно нервничать некоторых родителей. У нас действительно очень мало опыта в организации детских садов или дневных детских групп. Поэтому неудивительно, что дети постоянно сопровождают взрослых в походах по банкам, магазинам и другим коммерческим заведениям.

Проводя исследование для банков Wells Fargo, мы обнаружили, что 15% всех посетителей составляли дети младше 7 лет.

„Какая операция у вас происходит успешнее всего?“ — спросили мы у служащей, занимающейся кредитами. Она открыла ящик стола, достала из него леденец на палочке и объяснила, что с его помощью ей обычно удается выкроить 2 минуты времени для того, чтобы спокойно поговорить с родителями ребенка. Этого времени ей было вполне достаточно. Банк предлагал клиентам также книжку-раскраску со сказочным персонажем, который жил в одном из отделений банка Wells Fargo. Эти книжки и коробка цветных карандашей, без сомнения, являлись хорошим дополнением к оформлению нового кредита на покупку дома. Citibank в Нью-Йорке предоставляет детям творческие тетради для заполнения. В обоих случаях банки таким образом не только обеспечивали себе спокойную работу, но и заполучали верных клиентов на будущее, если учесть то, как мы боготворим счастливые минуты своего детства.

Существует несколько принципов создания хорошего игрового пространства для детей, в противовес игровым комнатам. Вы должны устроить его так, чтобы родители в любой момент могли увидеть своих детей, поэтому это должно быть открытое пространство, не ограниченное стенами или другими препятствиями. Оно должно быть безопасным и довольно просторным. И в идеале на нем должны уживаться дети разного возраста, иначе старшие станут доминировать и обижать младших.

Дилеры по продаже автомобилей абсолютно не умеют развлекать детей. Это печальный факт, если принять во внимание то, как дети любят машины, по крайней мере, игрушечные. Можно многое сделать, чтобы исправить эту ситуацию, но продажа автомобилей пока еще является одной из отстающих сфер сервиса в торговле. В результате покупка автомобиля становится для семьи очень сложным занятием. Пока ни одна из компаний, торгующих автомобилями, не обратится к этой проблеме, все будет спокойно. Но как только Ford или

Chrysler станут обращать внимание на присутствие детей при совершении сделки, всем остальным дилерам по продаже автомобилей тоже придется принимать соответствующие меры.

Еще одно место, где нужно продумать способы развлечения детей. Это рецептурный отдел аптек. Там, где заболевшие взрослые ждут приготовления необходимого лекарства, безудержная резвость детей может сильно действовать им на нервы. Многие из детей, которые попадают в этот отдел, тоже могут быть больными. В аптеках можно предусмотреть стол с игрушками или книгами для раскрашивания и цветными карандашами. Есть еще один хороший способ отвлечь детей — предоставить им возможность тоже совершать покупки. Если учесть количество родителей, которые готовы утихомирить своих детей с помощью подкупа, такая тактика может быть очень успешной в любом торговом заведении. И поскольку женщины все еще остаются основными клиентами магазинов, товары для детей лучше располагать рядом с теми отделами, куда чаще заходят женщины. Будет ли такой шаг расцениваться как эксплуатация ребенка или как одолжение для его матери? Возможно и то и другое.

Несколько лет назад я прочитал в газете статью о том, что один из магазинов товаров первой необходимости имел проблему с подростками, которые по ночам безобразничали на автомобильной стоянке, прилегающей к магазину. Нанять охранника было слишком дорогим выходом из положения. Дирекция магазина придумала другое решение: они стали включать через громкоговорители нежную и сладостную музыку Мантовани. Проблема праздно шатающихся подростков таким образом была решена.

Тинейджеры являются той возрастной группой, которая более всего подвержена влиянию силы рекламы и значимости той или иной фирменной марки продукции. Они все еще верят в то, что именно фирменная марка может придать им желаемый статус, сделать их крутыми, привлекательными и солидными. Они создают свой имидж, покупая фирменную продукцию определенной марки, как это делали взрослые в далекие 50-е годы, пока не осознали, что фирменный знак — это всего лишь трюк продавцов. У детей также меньше источников получения информации, чем у взрослых, поэтому та, которую они воспринимают, является для них более насыщенной. Им нравится исследовать окружающий мир в поисках какого-нибудь знака, что определенный продукт или определенный магазин предназначен именно для них. Они будут бежать как от чумы от необходимости слушать старомодную музыку, в то время как взрослые отнесутся к этому довольно спокойно.

Во время одного из исследований по продаже джинсов мы обнаружили странную закономерность в поведении подростков. Когда они приходили в магазин в компании друзей, то проводили в джинсовой секции больше времени (3 минуты 52 секунды), чем когда приходили туда с родителями (2 минуты 32 секунды). К тому же, подростки в компании друзей просматривали на 1/3 больше товара. Однако процент покупок, совершаемых подростками с родителями, был почти в 2 раза больше, чем когда они приходили в магазин с друзьями: 25% по сравнению с 13%. Мы пришли к выводу, что первоначально подростки приходили в магазин с друзьями, чтобы просто посмотреть и выбрать. Получив одобрение сверстников, они возвращались туда с родителями, у которых были туго набитые кошельки, и быстро совершали покупку, стараясь свести к минимуму риск быть увиденными своими друзьями в магазине с мамой или папой.

Не подсказывает ли данная ситуация, что коммерция в целом и банки в частности могли бы придумать лучшую систему обслуживания юных клиентов? Как насчет введения прямого перевода на счет для подростков денег, которые затем можно получить по кредитной карточке? Я проводил консультации для французского банка Credit Agricole, который собирался открыть отдельный филиал специально для студентов. По-моему, это была отличная идея для банковской системы, в которой ключом к долговременному успеху является приобретение клиентов. Этот банковский филиал для студентов вообще не должен быть похож на банк. Все, начиная от дизайна помещения, графики, времени работы,

обслуживающего персонала и заканчивая музыкой, подчеркивало его молодежную направленность. Там можно было также проводить семинары для тех, кто впервые решил снять квартиру, взять кредит для покупки мотоцикла и т. д.

Это мудрый подход, потому что он признает, что если определенный продукт или услуга предназначены исключительно для молодых, доступ к ним всех остальных категорий покупателей будет закрыт. Косметической марки Clarion больше не существует, а когда-то ее усиленно рекламировали. Именно для этого вводились первые интерактивные компьютерные стенды. Женщины набирали на клавиатуре необходимую информацию о цвете волос и типе кожи, и компьютер выдавал совет о том, какой продукцией фирмы Clarion им следовало пользоваться. По какой-то причине, однако, эти компьютерные стенды постепенно переместили на нижние полки, где к их помощи стали прибегать в основном девочки-подростки. Как только этот факт заметили взрослые женщины, они решили, что эта косметика предназначена для юных, и перестали ее покупать. Таким образом, репутация фирмы была подорвана и вскоре ее продукция исчезла из магазинов.

IV. ПОСМОТРИ НА МЕНЯ, ПОЧУВСТВУЙ МЕНЯ, ПОТРОГАЙ МЕНЯ, КУПИ МЕНЯ: ДИНАМИКА ШОППИНГА

До сих пор мы рассматривали те приемы, которые помогают сделать атмосферу торговых пространств более дружелюбной по отношению к покупателям. Чтобы облегчить технический процесс совершения покупок, следует учитывать анатомические особенности человека. Разницу в поведении, которая основывается на возрастных и половых различиях, следует иметь в виду, чтобы избежать создания магазинов, ресторанов и банков, пригодных только для посещения несуществующих людей без пола и возраста.

Если вы уже позаботились о вышесказанных моментах, то остается освоить третий аспект успешной организации торговли. Для этого понадобится приложить все ваше умение показать товар наилучшим образом, делая это с долей романтизма и, если хотите, соблазна. Процесс совершения покупок — при всем том, что мы о нем знаем, — во многом остается загадкой. Почему, к примеру, человек, который зашел в магазин с целью купить компьютер фирмы IBM, выходит оттуда с компьютером фирмы Compaq? Что заставляет человека, зашедшего в дорогой бутик на несколько минут „просто посмотреть“, выйти из него облегченным на тысячу долларов, но чувствующим себя более обворожительным и привлекательным, чем прежде? Простой ответ состоит в том, что этот человек нашел то, что хотел. Но как объяснить, почему и каким образом это случилось?

Преуспевающие магазины используют в своей практике приемы наподобие „торгового дзюдо“: они стараются предугадать импульс покупательницы, ее наклонности и желания, чтобы заставить двигаться по заданной траектории, даже если она сама этого не осознает. И потом, недостаточно просто разместить товары в поле досягаемости. Нужно сделать так, чтобы ей захотелось их достать. А когда она возьмет их в руки, ей должно захотеться обладать ими, иначе все ваши усилия пойдут насмарку. Обобщив наши научные изыскания, мы пришли к выводу, что в конечном счете миром торговли движет любовь. Так что же любят покупатели? Вот несколько важных вещей, которые мы обнаружили.

Прикосновение. Мы живем в мире, где нам хронически недостает физических контактов с материальными вещами. Совершение покупок, в первую очередь, предоставляет нам возможность с ними соприкоснуться. Все покупки совершаются в результате прикосновения к товару, восприятия на слух, обоняния или пробы на вкус понравившегося товара прямо на территории магазина. Именно поэтому правильное размещение товаров в магазине может быть более важным, чем их реклама, а шоппинг в Интернете, торговые каталоги и покупки по телевизору смогут только дополнить настоящие магазины, но никогда не составят им настоящую конкуренцию.

Зеркала. Остановитесь и посмотрите, что случается у любой отражающей поверхности: люди обязательно начинают, как мартишки, искать в ней свое отражение,

независимо от того, мужчины это или женщины. Как мы уже говорили ранее, наличие зеркал заставляет покупателей замедлить шаг, и это обстоятельство как нельзя лучше сказывается на продаже тех товаров, которые находятся в непосредственной близости от них. Но даже там, где зеркала являются важнейшими инструментами торговли, — в отделах одежды, ювелирных украшений и косметики — владельцам магазинов не удастся предусмотреть достаточное их количество, и, к тому же, они не умеют подбирать правильные места для их размещения.

Открытие. Ничто не может принести большего удовлетворения, чем запах чего-то, что вы давно искали, который вы улавливаете, когда заходите в магазин, и по которому затем отыскиваете желаемый товар. Слишком большое количество рекламных вывесок и стендов могут лишить поход за покупками необходимой доли романтики и приключений. Владелец магазина, конечно, не стоит преднамеренно запутывать или вводить в заблуждение своих клиентов, но они должны научиться с помощью подсказок и намеков соблазнить своих покупателей пройтись по всему магазину. Аромата горячего хлеба будет достаточно, чтобы привлечь покупателей в хлебный отдел супермаркета. В универмаге большая красивая фотография парня, похожего на Джеймса Бонда, в вечернем костюме кремового цвета будет нести в себе больше смысла, чем формальная надпись „Строгие костюмы“.

Общение. Те магазины, которые привлекают супружеские пары, компании друзей и группы посетителей, обычно всегда преуспевают. Если вам удастся создать приятную атмосферу, в которой можно обсудить покупку, скажем, наряда или телефона, товары начнут продаваться сами по себе.

Узнавание. Людям обычно нравится ходить туда, где каждый знает их по имени. В этом плане маленький местный магазинчик может посоревноваться со знаменитыми универмагами. Если у людей есть возможность, они предпочтут пойти в тот магазин, где их знают и ждут, и даже готовы приплатить денег за такую привилегию. Даже самые маленькие магазины могут создать себе постоянную клиентуру, дав почувствовать своим покупателям, что они особенные. Наши исследования показали, что любой контакт с посетителем со стороны продавца увеличивает шансы совершения покупки. А если продавец предлагает посетителю какие-нибудь товары или предоставляет необходимую информацию, эти шансы возрастают. Покупатели, конечно же, не любят слишком назойливых продавцов, поэтому здесь следует найти золотую середину.

Скидки. Этот момент в торговле кажется очевидным. Но речь здесь идет не только о снижении цен на определенные товары. Например, в магазине Victoria's Secret нижнее белье беспорядочно выкладывают на прилавки и ставят цену 20 долларов за четыре комплекта, и людям кажется, что это гораздо выгоднее, чем платить по 5 за каждый комплект. Даже в самых шикарных магазинах люди с жадностью устремляются к прилавкам с распродажей. Покупатели, конечно, понимают, что у таких прилавков много людей, и не станут пробираться сквозь толпу, если почувствуют себя слишком неудобно. Они могут взять с вешалки, к примеру, блузку по сниженной цене, но если у них нет возможности как следует ее рассмотреть, то купить не станут.

С другой стороны, покупатели, как правило, ненавидят следующие вещи.

Слишком много зеркал. Магазин не должен походить на комнату смеха. В определенный момент слишком большое количество отражений начинает сбивать с толку.

Очереди. Покупатели не только не любят ждать — им не нравятся те отрицательные эмоции, которые они испытывают, пока стоят в очереди. Они начинают нервничать из-за медленной работы продавцов, слишком длинной очереди или от скуки, потому что им нечего почитать, посмотреть или купить во время ожидания. Впечатления от удачного похода за покупками могут быть перечеркнуты неприятным ожиданием своей очереди у кассы.

Задавать глупые вопросы. В особенности это относится к новым товарам, которые следует выставлять не за стеклом витрины, а на виду, где покупатели смогут их хорошенько рассмотреть. Рядом с ними должно быть достаточно надписей, брошюр, рекламных

видеороликов, газетных вырезок, аудиодисплеев и всего того, что необходимо покупателю для получения информации, прежде чем он начнет задавать вопросы продавцам. Когда магазины успешно справляются с рекламой новых или сложных в использовании товаров и делают их тем самым доступными для покупателей, уровень продаж всегда возрастает.

Отсутствие товаров. Не требует комментария.

Плохо различимые ценники. Аналогично.

Плохое обслуживание. К нему можно отнести грубое обращение, медленное, некомпетентное обслуживание, отвлекающихся, ленивых или неприветливых продавцов. Пожалуй, наилучшей похвалой работе магазина будет: „В этом магазине такое хорошее обслуживание!“. Если с покупателями плохо обращаются, они найдут другой магазин. Последствия плохого обслуживания могут превзойти положительный эффект низких цен или удачного расположения магазина. Какие бы практические цели ни преследовались людьми во время похода по магазинам, испытываемые эмоции для них все равно важнее, а люди предпочитают приятные чувства неприятным.

В следующих главах мы поговорим об основных побуждающих факторах при совершении покупок — о возможности прикоснуться, примерить, попробовать, понюхать или какими-то другими способами исследовать мир желаемых товаров. Мы будем вести речь о том, какую огромную роль может сыграть умелое размещение товаров по соседству друг с другом для их продажи. Мы увидим, как оформление прилавков и витрин предопределяет то, какие товары покупатели будут замечать, а какие — нет. Мы покажем, как торговцы умеют манипулировать нашим восприятием времени с целью контроля за процессом совершения покупок. И, наконец, бросим беглый взгляд на то, что можно назвать антитезисом „чувственного шоппинга“, — будущий мир торговли через Интернет.

12. Чувственный покупатель

Вопрос, который я хочу сейчас задать, может показаться странным, особенно на этом этапе исследования. Тем не менее мне придется его задать. Что же такое шоппинг?

Я не имею в виду покупки. Я также не спрашиваю о том, что представляет собой поход в общественное место, где выставлены на продажу товары, и процесс их обмена на деньги. И уж точно не хочу обсуждать то, что представляют собой торговля или коммерция в целом.

Здесь я веду речь именно о шоппинге. Кто им занимается? И как люди осуществляют процесс совершения покупок?

Чтобы дискуссия была более плодотворной, давайте договоримся о том, что мы будем считать шоппингом нечто большее, чем простое и должное приобретение жизненно важных товаров. Это понятие включает в себя больший смысл, нежели простое действие „схватил и заплатил“. К примеру, если вам захотелось хрустящих хлопьев, вы зашли в магазин, взяли с полки упаковку, заплатили за нее и всем привет. Та деятельность, о которой я поведу речь, предполагает исследование мира торговли с непосредственным участием наших чувств — зрения, осязания, обоняния, вкуса и слуха — с целью выбрать один товар или отвергнуть другой. Самый интригующий момент в процессе совершения покупок — это то, как мы принимаем решения, руководствуясь своими ощущениями. Весь наш жизненный опыт в большей или меньшей степени основывается на чувствах. Но они играют особенно важную роль в мире торговли, так как практически все незапланированные покупки, а также многие запланированные совершаются непосредственно после того, как покупатель увидит, потрогает, понюхает или попробует что-то обещающее ему удовольствие, если не полное удовлетворение.

Я хочу повторить следующую мысль, потому что она является ключевой. Сегодня, как никогда прежде, покупатели основывают свой выбор покупок на их чувственном восприятии.

Так почему же покупатели стремятся потрогать товар, прежде чем его купить? На это существует много практических причин, но одна из самых очевидных заключается в том, что

если нам придется вступать в физический контакт с данным товаром, мы должны знать заранее наши ощущения. Например, мы любим трогать полотенца, прежде чем их купить. В результате наших наблюдений мы подсчитали, что в среднем к полотенцу прикасались шесть разных покупателей, до того как кто-нибудь его покупал (поэтому, если вы купили полотенце, лучше его постирать, до того как начнете им пользоваться). То же самое происходит и с постельным бельем — ощущения от прикосновений к нему играют очень большую роль. И, конечно же, одежда — нам обязательно нужно ее потрогать, пощупать, погладить, особенно это относится к свитерам и рубашкам. Думаю, что производители мужского нижнего белья во многом проигрывают, продавая свой товар в запечатанных упаковках. Вы нигде не увидите, чтобы таким образом продавалось женское белье. На это существует веская причина: женщины хотят предварительно проверить все, что будет соприкасаться с их кожей. Сегодняшние мужчины тоже рады были бы это делать, будь у них такая возможность.

Существует также масса нетекстильных товаров, с которыми мы вступаем в непосредственный контакт: лосьоны и увлажняющие средства, губные помады, декоративная косметика, дезодоранты, пудра — и это далеко не полный список товаров косметических отделов. Вещи, с которыми вы впоследствии будете соприкасаться, вам нужно обязательно пощупать. Возьмем, к примеру, молоток. Чтобы узнать, подходит ли он для вас, вам нужно подержать его в руках. То же самое можно сказать про сумку, чемодан или саквояж, зонтик, нож, лопату. Это относится также к тем вещам, которые мы носим с собой весь день, например кошелек. Зрительно вы, конечно, можете угадать, каким данный товар будет на ощупь, но ничто не заменит ощущения от прикосновения к нему собственной рукой.

А что вам не нужно трогать? Электрические лампочки. Их никто не шупает. Вы можете взять их из общей коробки в супермаркете, выбрать на полке в слесарном магазине или же пойти в большой магазин домашних товаров и посмотреть на эти лампочки в действии, когда они уютно горят под абажурами. Как вы думаете, в каком случае будет продано большее количество лампочек, особенно дорогих?

Железным правилом в таких вопросах является то, что покупатели проводят больше времени, изучая и обдумывая покупку тех товаров, в которых они сильно заинтересованы. Такая продукция, как правило, имеется в широком ассортименте и заставляет покупателей делать сравнение. Например, в супермаркете вам явно захочется попробовать новую марку кетчупа или сыра, дорогой сорт яблок или груш, прежде чем их купить. Производители соусов всегда проводят дегустации своей новой продукции. Никому, конечно, не придет в голову дегустировать пиво Budweiser, но если вы захотите купить дорогой эль или новый сорт американского пива, то сначала захотите узнать его на вкус. Как насчет сахара? Пробовать его будет напрасной тратой времени. Сахар всегда остается сахаром. То же самое можно сказать о растительном масле, хотя многие люди предпочитают пробовать на вкус оливковое масло, как будто это марочное вино. Бальзамический уксус двадцатилетней выдержки всегда будет являться товаром для гурманов. Но если магазины организуют небольшую дегустацию, покупатели начнут становиться за ним в очередь. А как же молоко? Если оно холодное и у него не истек срок годности, вы купите его без особых уговоров.

Почти 90% всех новых бакалейных продуктов имеют низкий уровень продаж. Это происходит не потому, что они не нравятся покупателям, а потому, что люди никогда их не пробовали. По моему мнению, если презентация нового товара не сопровождается хорошо финансируемой рекламной кампанией и распространением образцов продукции среди покупателей, ее нельзя считать серьезным шагом в мире торговли. Качество сигарет может быть не очень хорошим, но табачные кампании нашли прекрасный способ рекламы своей продукции: они выставляют на улицах красивых юношей и девушек, которые раздают их продукцию бесплатно. Такие сигареты берут даже некурящие, не желая отказываться от бесплатного удовольствия. Может быть, нам следует научить этих подростков раздавать бесплатные образцы продукции на этажах супермаркетов?

Конечно же, в организации рекламной кампании с распространением образцов продукции нужно учитывать то, на какую категорию покупателей рассчитана данная продукция. Когда на рынке только появился поп-корн для микроволновок, нас пригласила компания General Mills, чтобы мы помогли им расширить рынок сбыта этой продукции.

— А кто покупает ее сейчас? — спросили мы.

— 64% наших покупателей — это женщины, — ответили нам.

Эту ситуацию можно частично объяснить тем, что мужчины в то время еще не обнаружили легкости приготовления еды в микроволновых печах, кроме того, это происходило потому, что большая часть рекламы — телевизионных роликов и печатных объявлений — размещалась в программах и средствах массовой информации для женщин.

— Каких клиентов вы хотите привлечь с помощью бесплатной раздачи вашей продукции? — спросили мы.

— Ну конечно же женщин, — ответили представители компании.

Это был неверный ответ, так как среди их клиентов и так преобладали женщины. А попкорн для микроволновок — это превосходный продукт именно для мужчин. Его очень легко готовить, и он — хорошая соленая закуска, а мужчин, которые являются импульсивными покупателями, легко поддающимся внушению, можно убедить попробовать все, что угодно. Поп-корн продавался в шести пакетах примерно за четыре доллара. Чтобы привлечь к нему внимание мужчин, мы посоветовали продавать его по два пакета за один доллар и рекламировать во время программ о рыболовстве или хоккейных матчей.

Когда вы покончили с покупкой еды, ваше внимание переключается на промышленные товары. Я уверен, что производители туалетной бумаги должны давать возможность покупателям пощупать ее прямо в зале супермаркета. Они будут готовы платить больше, если смогут на месте оценить разницу в качестве. А вот производители упаковочных материалов для пищевых продуктов, алюминиевой фольги и пакетов для мусора в данной ситуации вряд ли могут как-то повлиять на уровень продаж своей продукции. Большинство покупателей все равно будут покупать то, что дешевле, и нет почти никакой надежды убедить их покупать более качественные и, следовательно, более дорогие пакеты для мусора. Зачем тратить лишние деньги, если разницу почувствует только ваш мусор?

Сейчас супермаркеты мудро пытаются удовлетворять чувственные потребности своих покупателей. В большинстве хороших магазинов организуют выпечку хлеба прямо на их территории, что позволяет наполнить воздух приятными домашними запахами. Вы можете находиться в отделе витаминов, когда вас застигнет этот запах, и, не отдавая себе отчета, вы окажетесь на пути к хлебному прилавку. Внезапно вам в голову приходит мысль, что вам нужен хлеб. А некоторые магазины ухватились за идею компании Starbucks и стали на виду у посетителей жарить и продавать небольшими порциями дорогие сорта кофе, которые раньше продавали в упаковках. Это еще один способ запустить в действие работу сенсорных рецепторов человека. В идеале в магазинах мы могли бы наслаждаться гораздо большим количеством запахов. В отделе моющих средств мы могли бы чувствовать запах мыла или ополаскивателя для белья, в мясном отделе — запах бифштекса-гриль или копченого окорока. Таким образом, в магазине, несомненно, продавалось бы больше мяса, но это превратило бы поход по магазину в своеобразное чувственное путешествие. В Англии в некоторых магазинах для новорожденных через специальные устройства распыляется детский тальк, чтобы напомнить покупателям кислото-сладкий запах малышек, являющийся, пожалуй, одним из самых запоминающихся. Когда мы предложили американским производителям детской присыпки делать пахучими сами упаковки, они ужаснулись, опасаясь того, что менеджеры откажутся принимать любой товар, который нарушит стерильную, не имеющую запаха атмосферу супермаркета. И это правда. В супермаркетах, за исключением продуктовых отделов, не существует традиций давать пищу нашему обонянию. Они все еще живут далекими шестидесятыми, когда на рынке царила замороженная, законсервированная, переработанная, перемолотая и упакованная еда, а также

идеальная, ослепляющая своей белизной чистота без единого микроба. В результате супермаркеты стали до опасного скучными (опасными для их владельцев, я имею в виду). Мне бы хотелось, чтобы в них устанавливали большие открытые кухни, как те, что вы видите в телевизионных шоу. Там шеф-повар мог бы взбивать крем для пирожных у всех на глазах и раздавать их (вместе с рецептами) посетителям. А как насчет такого объявления по громкоговорителю: „Внимание всех покупателей! В следующие 15 минут в отделе замороженных продуктов бесплатная раздача щербета из пассифлоры!“? А что вы скажете по поводу дискжокея и танцевальной площадки в продуктовом отделе, кукольного представления в отделе сухих завтраков и джазового трио или школьного театра в зоне касс? В атмосферу магазина можно привнести больше жизни, чем это предполагает сегодняшнее торговое пуританство.

Возможность прикоснуться к товару сегодня стала как никогда важной по причине изменения всей системы работы магазинов. Было время, когда владельцы магазинов и продавцы были нашими гидами-проводниками — довольно компетентными и в достаточном количестве, чтобы выступать в качестве посредников между покупателями и миром вещей. Мы могли положиться на мнение продавца, так как он практически никогда не ошибался. Не случайно это было в те времена, когда товары выставлялись за стеклом в деревянных шкафах. Это были золотые дни скобяных лавок и галантерейных магазинов, когда роли покупателей и продавцов были четко разграничены.

Сегодняшняя школа „открытой продажи“ позволяет выставлять напоказ практически все товары так, что мы можем потрогать их, понюхать или примерить без помощи продавцов. В 60-е годы примерно 35% товаров магазинов Sears хранилось на складе. Сегодня эти товары составляют менее 15%. В наши дни практически бесполезно просить продавца принести со склада нужную вам вещь. В некоторых магазинах склада вообще нет. Все товары разложены на полках либо хранятся в небольших шкафах прямо в торговом зале. Это прекрасное нововведение: какой толк от товаров, находящихся на складе? Вы все равно не сможете это купить, пока не найдете продавца. А если в магазине слишком мало продавцов, или мало знающих продавцов, или вы просто не можете найти такого продавца, который был бы рад помочь вам что-нибудь купить? Гораздо благоразумнее расположить весь товар как можно удобнее и соблазнительнее, предоставляя покупателям найти свою желанную покупку.

Еще одна причина роста важности фактора прикосновения заключается в увядающей силе знаменитых марок, основанной на вере и преданности потребителей. Теперь мы все стали индивидуалистами. Я приведу вам один экстремальный, но показательный пример. В исследовании, которое проводилось для одной знаменитой фирмы, выпускающей товары по уходу за кожей и волосами, мы обнаружили, что из всех этнических групп американцы азиатского происхождения больше всех остальных открывали упаковки с лосьонами, мылом и шампунями. 23% таких покупателей вскрывали упаковки и открывали бутылочки, чтобы проверить вязкость и запах косметических товаров. Это происходило потому, что данная фирма, несмотря на миллионы долларов, вложенных в рекламу, все-таки не смогла завоевать себе признания и доверия среди такой значительной и постоянно растущей этнической группы.

В этом отношении мы все являемся последователями Ральфа Нэйдера*. Мы не поверим в качество товара, пока не увидим его, не понюхаем, не услышим, не попробуем на вкус или не примерим. В зависимости от того, что мы покупаем или сколько это стоит, перед покупкой мы терзаемся здоровым скептицизмом (или нас гложет болезненное сомнение?), который следует утихомирить. Мы должны иметь определенную уверенность в качестве приобретаемого товара, которая может возникнуть только в результате непосредственного контакта, а не благодаря телевизионной рекламе или словам знакомых. Поразительно, что владельцы магазинов до сих пор еще не осознали эту элементарную истину. Во время наших исследований, проводимых для компьютерных магазинов, мы неоднократно сталкивались со

* Ральф Нэйдер (род. в 1934) — американский юрист, организатор кампании за права потребителей. — *Прим. перев.*

следующими ситуациями: на витринах было выставлено огромное число принтеров, но только некоторые из них были подключены и их можно было посмотреть в работе, несмотря на то что организовать демонстрацию работы принтеров не составляет никакого труда.

Мы хотим быть уверены в качестве не только дорогостоящих товаров, таких как автомобили, стереоустановки или одежда знаменитых дизайнеров. Как-то мы проводили исследования для газетного киоска, в котором должны были установить холодильник для продажи прохладительных напитков. Согласно плану, холодильник должен был стоять за прилавком, а на суд покупателей выставлялись пустые банки, чтобы показать выбор напитков. Мы быстро выяснили, что этот план был очень неудачным. Люди не верили, что продававшиеся напитки были достаточно холодными, пока не убеждались воочию, что их доставали из холодильника. В данном случае, как и во всех остальных, желание получить непосредственное доказательство представляется почти инстинктивным. Как только холодильник поставили там, где его могли видеть покупатели, в киоске стали продавать гораздо больше банок с холодными напитками. Магазины товаров первой необходимости преуспели в этом: именно они показали супермаркетам, что покупатели предпочитают покупать содовую или пиво в охлажденном виде, даже если не собираются пить их сразу. Сама мысль о теплом пиве кажется неприятной.

Огромная часть нашего непосредственного опыта и контакта с внешним миром происходит посредством шоппинга. Куда еще мы пойдем с целью изучения вещей? Можно, конечно, пойти в музей, но не смейте ничего там трогать, за исключением товаров сувенирной лавки, которая представляет собой торговое пространство. Магазины являются единственными заведениями, предоставляющими вам неограниченные возможности для тактильного и чувственного исследования мира вещей. Даже если мы не собираемся ничего покупать, все равно время от времени у нас появляется необходимость пойти в магазин и что-нибудь пощупать или попробовать.

Самый наглядный пример того, как люди занимаются шоппингом, можно наблюдать в случае с детьми, которые трогают буквально все на своем пути. Вы увидите, как ребенок идет по жизни в поисках необходимой информации, понимания природы вещей, знаний, опыта, сенсаций. В особенности малыша интересуют сенсации, иначе зачем ему прикасаться, нюхать или пробовать на вкус что-либо дважды? Продолжаем смотреть вокруг. Понаблюдайте за собакой, за птицей, за жучком. Вам покажется, что вон тот муравей ползет в поисках еды. А я вам скажу, что он занимается шоппингом.

Если вы все еще не верите в то, что я сейчас рассказываю, сходите туда, где продаются товары, никак не связанные с нашим обонянием или осязанием. Я веду речь о книжном магазине. Там вы увидите, как покупатели берут в руки, поглаживают, определяют тяжесть или другие параметры товара, чьи физические качества (за исключением, пожалуй, размера шрифта) никак не повлияют на степень удовольствия покупателей. И тем не менее мы трогаем книги. Мы являемся такими же животными, как и все остальные, и, несмотря на всю силу нашего воображения, концептуальности мышления и интеллекта, познаем физический мир с помощью все тех же пяти чувств (и, может быть, задействуем еще шестое чувство, сверхчувство, метачувство, посредством которого мы познаем то, что нельзя почувствовать). Окружающий мир и все его содержимое воздействуют на нас и стимулируют наши действия через наши чувства, а мы реагируем. Необходимость чувственного восприятия настолько фундаментальна, что даже если мы не можем познать что-то с помощью чувств, все равно говорим об этом, используя терминологию чувственного восприятия.

Понимаете, о чем я веду речь? Вы с этим согласны? Находите в этом смысл? Или мои размышления кажутся вам дурацкими?

Вот последняя причина того, что прикосновения так важны в нашей жизни. В какой момент покупатель начинает действительно обладать выбранной вещью? Технически это происходит тогда, когда товар обменивается на деньги у кассы. Но касса является самым скучным местом в магазине. Никто не ощущает радости обладания в этот момент. В действительности у кассы мы только испытываем горечь потери (наших денег) и томимся в

ожидании (своей очереди, снятия денег с кредитной карточки, пока упакует покупки). Абсолютно очевидно, что обладание — это эмоциональный, но никак не технический фактор. Обладание начинается с момента нашего чувственного восприятия. Сначала мы овладеваем вещью глазами, а потом руками. Когда вещь оказывается у вас в руках или во рту, начинается процесс овладения. Оплата является простой формальностью. Поэтому чем быстрее вещь попадает в руки покупателя и чем проще покупателю ее примерить или прокатиться на ней по близлежащему кварталу, тем быстрее она поменяет своего владельца, то есть перейдет из рук продавца в руки покупателя.

В этом и заключается шоппинг.

Итак, принцип кажется довольно простым: прежде чем что-нибудь купить, покупатели хотят почувствовать данный товар. Следовательно, главная задача магазина заключается в том, чтобы поощрять непосредственный контакт покупателей с товарами. Магазины должны, в сущности, умолять посетителей пощупать или примерить товары, но зачастую они всеми силами этому препятствуют. Неважно, идет ли здесь речь о клавиатурах для компьютера, массажерах для душа или о новом геле. Если продукт обладает определенными качествами, они должны демонстрироваться прямо в магазине. Если у товара есть вкус, покупатели должны иметь возможность попробовать его. Если он пахнет, нужно вынести на суд посетителей его запах, даже если он не имеет отношения к его прямому назначению — ведь иногда они используют купленный товар совсем не по прямому назначению.

Например, для чего предназначаются кондиционеры воздуха? Для охлаждения комнат. А как можно удостовериться, что они будут это делать исправно? Можно спросить мнение друга, или почитать журнал „Отчеты потребителей“, или положиться на мнение продавца. Вы не сможете определить их надежность просто на глаз или даже включив их в помещении магазина, где уже работает кондиционер воздуха. Поэтому в отсутствие веских доказательств качества вы покупаете ту марку, которой уже пользовались раньше или просто выбираете имеющуюся в продаже. Но здесь есть еще один вопрос: какие звуки будет издавать конкретный кондиционер? Это важное качество, потому что производимый им охлажденный воздух в любом случае будет просто охлажденным воздухом. В конечном счете кондиционеры отличаются друг от друга именно по интенсивности производимого шума. Ведь эта установка будет жужжать в вашем доме ближайшие несколько лет. Обычно летом я провожу три-четыре беседы по поводу производимого кондиционером шума. Вот о чем главным образом заботятся люди, когда идут выбирать кондиционер. Однако в магазинах вы этого не заметите. Производители и торговцы упускают свои возможности продать товар. Может быть, если бы продавцы включали кондиционеры на несколько минут, чтобы дать послушать, как они работают (этот — как пропеллер, тот — как миксер, а этот, более дорогой, — мурлычет, как маленький котенок во сне), у покупателей появилось бы больше шансов сознательно сопоставить качество предлагаемых товаров.

Вышесказанное во многом имеет смысл для всей крупногабаритной бытовой техники: холодильников, посудомоечных машин, пылесосов, сушилок и даже для менее крупных электробытовых приборов, таких как кофемолки, кухонные комбайны и консервные ножи. Взглянув на упаковку, мы можем определить, та ли это вещь, которую мы искали. Прочитав инструкции в техпаспорте, мы ближе знакомимся с ее функциями. Но потом нам захочется, по крайней мере, *услышать* эту вещь в работе.

Вот еще один пример того, как в магазинах не учитывают желания покупателей вступать в непосредственный контакт с товарами. Судя по тому, как упаковывают постельное белье, можно подумать, что его самая важная характеристика — это плотность переплетения нитей. Ручаюсь, что очень мало людей знают, что это такое, тем не менее вы найдете эту информацию на всех упаковках с простынями и наволочками. Знатоки, конечно, могут судить о качестве постельного белья по плотности переплетения, а для обычных покупателей главным критерием выбора являются ощущения от прикосновения. Проблема заключается в том, что в большинстве случаев постельное белье продается в целлофановых

упаковках, которые позволяют только посмотреть, но не потрогать. Поэтому вам приходится тайком ногтем вскрывать упаковку, чтобы пощупать ткань. И если вы решаете сделать покупку, то, конечно, попросите дать вам другую упаковку вместо поврежденной (даже если вы сами ее и повредили). В любом случае вы не сможете точно определить, какими будут ваши простыни, пока не постираете их и не смоее слой пропитки. Так почему же покупателям не позволяют как следует пощупать постельное белье в магазине? Недалеко от моего офиса есть огромный магазин принадлежностей для спальных и ванных комнат. В нем все простыни, представленные на обозрение покупателей, были предварительно выстираны до мягкого совершенства, поэтому посетители магазина могли на месте определить, каким это постельное белье будет после стирки. А покупатели хотят знать именно это.

Пожалуй, наиболее очевидная арена прикосновений и примерок в торговом мире — это магазины и отделы одежды. Сегодня в редком магазине готовой одежды покупатели не имеют возможности прикоснуться, взять в руки или просто погладить рукой товары, будь то пара носков за три доллара или костюм знаменитого дизайнера стоимостью в полторы тысячи долларов. Вы все еще не сможете, зайдя в музей современного искусства, потрогать рукой картину Пикассо, зато можете зайти в фирменный магазин Calvin Klein или Giorgio Armani и взять в руки шедевры готового платья. В большинстве случаев дизайнеры интерьера магазинов одежды делают все возможное, чтобы предоставить покупателям беспрепятственный доступ к товарам. Однако когда дело доходит до проектировки примерочных комнат, они демонстрируют полное незнание того, что происходит там внутри.

В чем же их ошибка? Они представляют себе примерочные комнаты в виде душевых, только без саноборудования. Или же проектируют их в виде кабинок, где покупатели могут надеть выбранную вещь, посмотреть на себя в зеркало и снова переодеться. Они создают примерочные со всей „романтикой и блеском" кабинок для переодевания в общественных бассейнах. Это самый неудачный момент в архитектуре и дизайне магазина, при котором очень редко учитываются интересы продавцов или покупателей. Я думаю, что проектировщики просто экономят на примерочных комнатах, поскольку не хотят напрасно терять пространство торговых площадей и тратить на них слишком много денег из бюджета, ведь их все равно никогда не будут фотографировать для модных журналов по дизайну.

А на самом деле примерочная комната может быть более важной, чем сама торговая площадь. Достоверным фактом является то, что улучшение их дизайна позволяет повысить уровень продаж. Здесь не бывает исключений. Примерочная является не просто удобством, а инструментом продаж — как прилавок, витрина или реклама. Если примерочная используется как следует, товаров продается больше. Я неизлечимый посетитель примерочных комнат: если в магазине такая имеется, я обязательно в нее загляну. И даже прошу позволить мне зайти в женскую примерочную, если, конечно, рядом нет покупательниц. Я мог бы написать книгу о примерочных комнатах — так много можно о них сказать. Вот формула, которую мы разработали после изучения многих магазинов одежды: покупательская способность увеличивается наполовину, если продавец первым осуществляет контакт с покупателем, и еще вдвое в тех случаях, когда за таким контактом следует поход в примерочную. Иными словами, вероятность того, что покупатель, беседующий с продавцом и идущий в примерочную, затем совершит покупку, в два раза выше, чем в тех случаях, когда он не делает ни того, ни другого.

Тем не менее во время одного исследования для большой сети магазинов одежды, пользующихся неизменным успехом, мы обнаружили, что их примерочные комнаты были просто ужасающими. Голые тоскливые кабинки, выстроенные в ряд, с единственным плохо освещенным зеркалом в самом конце. В одном из этих магазинов мы подсчитали, что примерно одну четвертую или одну третью часть всего времени пребывания в магазине покупатели проводили в примерочных. Иначе говоря, они были пленниками очень маленького пространства с единственным желанием купить вещь, которая сделает их привлекательными. В других областях торговли это время расценивается как „заключительный этап" совершения покупки, то есть тот критический момент, когда

покупатель наиболее чувствителен и готов предпринять решительные действия. В деле продажи автомобилей, к примеру, которое само по себе не является наилучшим примером искусства торговли, предусмотрены отдельные комнаты для достойного преодоления этого критического момента. А в нашем случае не было предпринято ни малейших усилий, чтобы сделать примерочные комнаты хоть немного приятными. Никому и в голову не пришло, что именно в момент примерки следовало окружить покупателей заботой и наилучшим обслуживанием. Я имею в виду самые простые вещи: продавец должен проводить покупателя до примерочной, а затем пойти поискать несколько ремней, хорошо сочетающихся с выбранными брюками или блузкой. Следует помнить о том, что иногда именно подходящие аксессуары заставляют покупателя принять окончательное решение. Когда он находится в примерочной, то уже полностью настроен на покупку. Но, вместо того чтобы воспользоваться этим моментом в свою пользу, во многих магазинах его просто игнорируют.

Однажды я посетил отдел готового платья знаменитых кутюрье в одном из главных универмагов Нью-Йорка и обнаружил там самые ужасные примерочные, которые мне когда-либо доводилось видеть. Грязные, потертые, износившиеся ковры. Резкое, неприятное освещение. Крючки на стенах и стулья такого же низкого качества, как на дешевых распродажах. Зеркала, искажающие человеческие фигуры, причем не в лучшую сторону. Когда я указал на эту деталь продавщице, она иронически ответила: „А разве не каждая женщина стремится иметь широкие бедра?“. В идеале обстановка примерочных должна соответствовать вашим мечтам о будуаре. Освещение должно позволять вам увидеть себя в наилучшем свете. А еще лучше, чтобы оно имело несколько режимов, и покупатели могли увидеть, как они будут выглядеть в выбранном наряде при дневном свете, электрическом освещении или при свечах. Зеркала должны быть большими и безукоризненными. Еще лучше, если перед примерочными есть своеобразная прихожая, где можно хорошенько рассмотреть выбранную вещь или присесть на стул и посмотреть, как это будет выглядеть. Это важная деталь, особенно если речь идет о дорогих вечерних туалетах. А еще там должны быть свежие цветы. Они будут являться признаком того, что примерочным ежедневно уделяют внимание. А это очень хороший знак для покупателя.

Часто дирекция магазинов одежды не умеет как следует расставить зеркала. Наиболее распространенное упущение заключается в их малом количестве или плохом размещении. Зеркала должны быть в любой точке, где есть одежда, которую можно примерить или просто прикинуть. Если вы, к примеру, выбрали какую-то вещь и увидели в зеркало, что она вам идет, можете сразу ее купить. Если же поблизости нет зеркала и приходится долго его искать, зачастую вы отказываетесь от покупки, не желая тратить много времени на поиски. Если в отделе продаются шляпки, зеркало должно быть рядом, а не в пяти метрах. Кроме того, я видел множество обувных магазинов самообслуживания, в которых вообще не было зеркал на уровне ноги. Мало того, в некоторых из них не было даже стульев. Все эти вещи кажутся настолько очевидными. Так почему же владельцы магазинов совершают ошибки?

В магазинах одежды должно быть достаточно примерочных комнат, и их следует четко обозначивать, чтобы их было легко найти. Чем дальше они находятся от вывешенной одежды, тем меньшее число покупателей будет утруждать себя поисками. Если покупатель твердо намерен совершить покупку, он, конечно, найдет примерочную, где бы она ни располагалась. Но магазин не сможет удержаться на плаву только за счет таких самоотверженных клиентов. Мы бывали в магазинах, где, чтобы попасть в примерочную, покупателям приходилось пересекать весь торговый зал, а потом еще куда-то подниматься или спускаться. Такая ситуация может стать для магазина роковой. Во время одного из исследований мы засняли на камеру покупателей, которые с выбранной одеждой в руках в растерянности блуждали по магазину в поисках примерочных. Хотя их было достаточно, все они были установлены в скрытых уголках и на их неприметных дверях были едва видны таблички. Поиски примерочной в магазине не должны вызывать таких трудностей.

Ну ладно. Что у нас здесь? Мы видим парня, зашедшего в один из крупных канцелярских магазинов. Он остановился у прилавка с точилками для карандашей. Выбор довольно большой: есть механические точилки, точилки на батарейках и, наконец, сложные механизмы, работающие от сети. Он пробует покрутить ручку механической точилки, затем берет в руки модель на батарейках и открывает крышечку, чтобы посмотреть на элементы питания, но их там нет. Затем он переходит к осмотру электрических точилок и пытается найти поблизости розетку, чтобы включить одну из них. Розетки тоже нет. Но даже если бы он нашел батарейку или розетку, то все равно не смог бы ничего проверить, потому что поблизости нет карандашей. Итак, он берет точилку и выходит из отдела, я думаю, в надежде отыскать где-нибудь розетку и карандаш.

По-вашему, это серьезный подход? Очевидно, что при таком большом выборе точилки отличаются друг от друга. Но как этот бедняга может остановить выбор на какой-нибудь одной, если у него нет возможности проверить их в работе? Кажется, что предугадать желания клиентов в определенном отделе магазина является элементарным заданием. Если в отделе точилок нет продавца, тогда позвольте покупателям самостоятельно справиться с выбором. Однако в плохих магазинах, даже в самых больших и прибыльных, все еще никак не могут освоить это нехитрое дело. В том же канцелярском магазине стояла 5-метровая полка с бумагой, продававшейся в больших упаковках. Некоторые сорта бумаги были более дорогими, другие — подешевле, однако у покупателей не было ни малейшей возможности увидеть или потрогать ее руками. В результате каждую пятую или шестую упаковку отчаявшиеся покупатели вскрывали, пытаясь определить качество бумаги. Это классический пример того, как решение магазина сэкономить (не позволяя покупателям проверять качество бумаги) оборачивалось излишними финансовыми потерями (множество упаковок повреждалось и их уже нельзя было продать).

Невозможность самолично убедиться в качестве товаров приводит и к другим неприятным ситуациям. Нам довелось проводить исследование для одного ювелирного магазина. Его владелец считал, что ему несказанно повезло, потому что удалось нанять знаменитого дизайнера, оформлявшего стенды для ювелирных изделий в музеях. Результат получился очень красивым, но держал покупателей на расстоянии от товаров. Тот дизайнер привык создавать такие экспозиции, которые позволяли людям только смотреть на экспонаты, но не прикасаться к ним. Таким образом, он сделал как раз то, чего не следовало делать в ювелирном магазине, где покупателей следует поощрять уносить украшения домой. В результате товар стал продаваться хуже, чем в те времена, когда в магазине стояли старые экспозиционные стенды.

А вот пример, который можно наблюдать в хороших магазинах. Мы проводили исследование для сети магазинов RadioShack как раз в то время, когда дирекция решила сделать свои магазины лучшими в стране по продаже телефонов. Мы там наблюдали, как бесчисленные покупатели подходили к витринам, разглядывали модели, сравнивали цены, а затем почти неизменно брали телефон в руки и подносили его к уху. На что они таким образом надеялись? Ни на что. Думаю, это было просто рефлексивное действие. А что еще вы обычно делаете с телефоном? Как еще можно их сравнить, если не почувствовать их в собственной руке и не приложить его к уху? И тогда мы подумали, что если успех продажи заключался в том, чтобы как можно больше приблизить ситуацию в магазине к жизненной, следовало позаботиться и о том, чтобы в трубке слышался голос. Поэтому мы посоветовали компании RadioShack подсоединить телефоны к специальному устройству с записанным сообщением, которое начинало бы срабатывать, как только снимали трубку. Когда это было сделано, магазины буквально наводнились оживленными покупателями, которые снимали трубки телефонов, секунду слушали голос в трубке, а затем протягивали ее своим спутникам. Это был положительный момент, потому что он давал повод для обсуждения покупки, что очень повышало уровень продаж. (Люди в магазинах очень любят обсуждать то, что они собираются купить.) Компания RadioShack также воспользовалась этой возможностью, для того чтобы записать в качестве сообщения полезную коммерческую информацию. В другом

магазине все модели телефонов были выставлены на прилавке, и покупатели могли свободно подойти и оценить каждый из них. Кроме того, все телефоны на прилавке были подключены, так что посетители могли набрать номер и посоветоваться с женой, мужем или другом по поводу совершения покупки. Телефоны сами себя продавали, и в этом заключался весь трюк.

Другие магазины, такие как The Sharper Image, Brookstone или французская косметическая компания Sephora, недавно открывшая магазины в Нью-Йорке и Чикаго, понимают важность выставления товаров для активного осмотра, невзирая на возможные убытки. Если в The Sharper Image выставляют на продажу вибрирующий стул и через пару месяцев он становится обветшалым, дирекцию это не волнует, ведь в любом случае можно покрыть стоимость этого стула за счет выручки. Магазины, стремящиеся дать возможность покупателям пощупать или проверить в действии товары, теряют определенные суммы на используемых образцах, но гораздо больше выигрывают на продажах.

Многие витрины в магазинах следует переделать так, чтобы покупатели могли свободно трогать и рассматривать товар. Но если одновременно не переделать упаковки товаров, то снова будет упущено множество возможностей. В отделах косметических товаров, к примеру, посетителям предельно важно прикоснуться или понюхать продукцию. Крем для тела хорош только в том случае, если он оставляет приятное ощущение. А как покупатели выбирают дезодоранты, если не по запаху? И хотя прямо в магазине нельзя проверить главное качество шампуня, а именно то, как он моет волосы, тем не менее мы можем узнать, чем они будут пахнуть после мытья, если, конечно, производитель позволит нам это сделать. К сожалению, сегодняшние упаковки, имеющие систему защиты от вскрытия, не позволяют покупателям оценить качество продукции на месте, в магазине.

Компания Gillette сделала марш-бросок, выпустив новую серию гелевых дезодорантов для мужчин. Каждому новому запаху они присвоили романтическое и одновременно вполне мужественное название. Идея дать мужчинам больший выбор этой продукции была блестящей. Однако к этому делу приложили свои руки парни из отдела упаковки. И, таким образом, теперь вы сталкиваетесь с большим выбором дезодорантов, которые отличаются друг от друга исключительно по запаху, и, конечно, хотите их сравнить. Вы снимаете крышку и видите, что содержимое наглухо закрыто защитной пленкой. (Зачем это делают? Неужели дезодорант может послужить оружием для террористов?) Чтобы выйти из положения, если никто на вас не смотрит, вы можете тихонько отодвинуть защитную пленку и украдкой понюхать дезодорант, но это будет нарушением правил. Так что же делать покупателю? Если дезодорант не является для него жизненной необходимостью, он скорее всего поставит его на место и пойдет своей дорогой. Если же ему все-таки хочется его купить, он проверит, нет ли кого-нибудь поблизости, и затем вскроет защитную пленку. Конечно, если он потом решит, что запах „Альпийского рассвета" ему не подходит, и отдаст предпочтение „Аризонским сумеркам", что же останется делать следующему покупателю, который обнаружит, что выбранный им дезодорант уже вскрыт? Таким образом, будет испорчено множество новеньких упаковок с душистыми дезодорантами. И виноваты в этом будут дизайнеры, которые отказываются представить себе поведение людей в магазинах.

Решением подобных ситуаций может стать создание прилавка с образцами, где посетителям предоставят законно и беспрепятственно нюхать и пробовать косметическую продукцию. Наши ощущения от прикосновения с косметическими товарами настолько важны, что решение вышеописанной проблемы может послужить стимулом существенного увеличения продаж.

Самые серьезные споры в области продажи косметики происходят по поводу организации ее продажи. Производители и продавцы настаивают на том, что продажа косметики должна происходить в исключительно чистых и опрятных условиях. Женщины не возражают против этого, но по понятным причинам нарушают чистоту и порядок, когда начинают пробовать продукцию на себе.

В старые времена большая часть косметической продукции продавалась добряком-аптекарем, выполнявшим ваши рецепты и наливавшим содовую. К примеру, вы приходили

за тональным кремом, и он доставал из ящика всевозможные коробочки, пока не находил нужную вам марку. Покупатель не мог прикоснуться к товару до совершения покупки, но все делалось очень быстро и аккуратно. А сегодня никто не будет мириться с такой ситуацией. Революцию в области продажи косметики совершила Cover Girl. Они первыми позволили покупателям самостоятельно трогать и применять косметику прямо в магазине, устроив стенд с образцами продукции. Это было первым шагом на пути к превращению косметики в товар самообслуживания и серьезной угрозой для презентаций косметики и пробного макияжа косметических фирм. В таких случаях покупательниц усаживали на стул и представитель фирмы, раскрашенный наподобие актера театра Кабуки, делал им головокружительный макияж. В результате покупатели выходили из отдела с маленькими, но дорогостоящими пакетами с косметикой.

Этот способ продажи тоже стал себя изживать. Женщины попросту от него устали. На смену ему пришла свободная продажа косметических товаров. И теперь производители косметики всеми способами стараются придумать новые формы экспозиции собственной продукции, которые позволяли бы как можно лучше ее рассмотреть и даже испробовать — но не слишком усердно. А женщины хотели бы пробовать косметику, как им заблагорассудится. Интересы продавца и покупателя не должны вступать в конфликт, как это часто происходит. Иногда дизайнеры косметических витрин не предусматривают таких простых вещей, как наличие кусочков ткани, с помощью которых покупатели могли бы убирать за собой рассыпавшуюся косметику и поддерживать в отделе чистоту, не заботятся о том, чтобы в отделе было достаточно зеркал, и женщинам не приходилось бегать по всему магазину в их поисках. Я уверен, что проектировщики косметических отделов сами никогда не заходят туда в пять часов вечера по субботам. Если бы они это делали, то оборудовали бы эти отделы совсем по-другому с учетом обстановки и интересов покупательниц-женщин. С другой стороны, герметичная упаковка косметических товаров тоже почти всегда является неудачной идеей, так как не поощряет покупку этих товаров и заставляет женщин вскрывать ее. В любой сфере торговли наилучший способ предотвратить вскрытие упаковки — это представить на суд покупателей образцы продукции.

Сегодня многие товары очень плотно упаковываются в целлофан, а это значит, что покупатели никак не смогут проверить их качество. Я бы даже сказал, что многие производители даже переусердствуют с упаковкой. Мы прошли долгий путь, с тех пор как в магазинах пластинок устанавливались специальные будки для прослушивания. Сегодня существует несколько сложных электронных систем, позволяющих прослушивать образцы дисков. Как правило, такие системы предполагают наличие специального электронного оборудования, включая наушники и меню с названиями компакт-дисков. Одна из проблем заключается в том, что вы можете просто не знать, как обращаться с этим сложным оборудованием. И вот вы нажимаете кнопку с указанием определенного диска, а в ответ — тишина. На самом деле, нужно немножко подождать, пока машина запустит выбранную вами песню. Но вы-то об этом не знаете. Вы ждете пару секунд и либо уходите, пожимая плечами, либо нажимаете другую кнопку, а за ней — еще несколько, пока в системе не произойдет настоящий сбой.

Самая лучшая система всегда оказывается самой простой и непосредственной. Примером могут послужить музыкальные магазины Blockbuster. Там покупатель выбирает компакт-диск, несет его к прилавок прослушивания, где продавец открывает и проигрывает выбранный диск. И это гораздо лучше — никаких хитроумных механизмов, никаких кнопок, никаких меню, и не надо ждать. Вместо того чтобы тратить деньги на сложное оборудование для прослушивания образцов песен, магазину надо всего лишь купить одну упаковочную машину, чтобы иметь возможность повторно запаковать некупленные диски. В таких магазинах следует также учитывать то, как люди в нормальных условиях слушают музыку. Я имею в виду, что никто не станет слушать музыку по стойке смирно, уставившись в пол. В одном магазине в Алабаме, для которого мы проводили исследования, наушники для прослушивания имели десятиметровый шнур, что позволяло меломанам двигаться под

музыку и даже рассматривать товар на близлежащих полках. Таким образом, музыкальные магазины из чисто торговых пространств, где можно было купить пластинки, стали превращаться в заведения, в которых при желании вы можете послушать музыку, узнать о новинках музыкальной жизни и новых исполнителях. Все это превращает магазин в своеобразную радиостанцию и делает его посещение незабываемым и интересным. К тому же, с точки зрения продавцов, такая система уменьшает зависимость магазина от звукозаписывающих компаний, требующих определенной рекламы своей продукции. Когда магазин позволяет покупателям иметь свободный доступ к товарам, он тем самым проводит свой собственный маркетинг, один на один с заинтересованными покупателями, основывающими свой выбор на спонтанных желаниях и решениях.

Упаковка товаров зачастую страдает, когда желание покупателей получить дополнительную информацию не удовлетворяется. Мы видели, как это происходит в магазинах электроники. К примеру, покупатель ищет стереонаушники и находит их запакованными в коробку. Нигде поблизости нет образца. Если бы упаковочная коробка была сделана как следует, с большой и четкой фотографией наушников и с указанием всех свойств и специфики данного товара, написанных читабельным шрифтом, тогда, может быть, покупатель не стремился бы всеми силами взглянуть на них. Но если упаковка оставляет у покупателей хоть тень сомнения о качестве содержимого, тогда единственным выходом для них становится вскрыть коробку, достать наушники и увидеть их воочию. Если впоследствии покупатель их не возьмет, то продать вскрытую упаковку будет невозможно. Никто не захочет платить за уже использованный товар.

Упаковка, тем не менее, не всегда может представлять собой непреодолимый барьер к возможности прикоснуться. Производители детских игрушек поняли, что взрослые обязательно хотят подержать игрушку в руках, прежде чем ее купить. Может быть, это происходит потому, что слишком часто реклама детских игрушек вводит их в заблуждение. Нередко по телевизору так показывают дешевый пластмассовый самолет, что кажется, будто он будет летать по кухне, как миниатюрный бомбардировщик. Как бы то ни было, сегодня дизайнеры упаковок детских игрушек предусматривают, чтобы их можно было хорошенько рассмотреть, не вскрывая целлофана или картонной коробки. Стоит нажать на кнопку или потянуть за веревочку, как игрушечный монстр начнет петь внутри упаковки. Такой подход сразу намного облегчил выбор игрушек и стал одним из показательных примеров того, как учет интересов покупателей позволяет повысить уровень продаж. Недавно я видел, пожалуй, самую крутую упаковку: детский трехколесный велосипед был упакован таким образом, что на виду оставались сиденье, педали, руль и колеса. Ребенок мог сесть на него и проверить в действии, не причиняя вреда коробке. Если бы такой принцип упаковки можно было применить ко всем товарам, люди стали бы получать гораздо больше удовольствия от похода по магазинам.

Часто расположение товаров в недостижимой для покупателей зоне диктуется соображениями безопасности. Стереоплейеры с наушниками относятся к этой категории. Я думаю, что любой дорогой и привлекательный для подростков товар подвержен частым кражам из магазинов. Чтобы этого избежать, достаточно продавать такие вещи с закрытых прилавков. Однако, кроме всего прочего, стереоплейеры запаковывают в такие непроницаемые пластмассовые коробки, что нет абсолютно никакой возможности проверить его в работе до совершения покупки. Я уверен, что покупатели были бы готовы покупать даже более дорогие модели, если бы могли сравнивать их друг с другом.

Такая же история нередко случается в ювелирных магазинах. Там в витринах под стеклом закрыты на замок украшения, стоимость которых не превышает 20-30 долларов. А покупатели лишены возможности посмотреть, как какая-то цепочка или кулон будет смотреться у них на запястье или на шее. В том же магазине вы увидите массу товаров той же или большей стоимости на открытых витринах. Я не нахожу здесь логики. Такой же подход можно наблюдать и в продаже одного из самых популярных товаров в компьютеризованной Америке — картриджей для лазерных принтеров. Часто их выставляют

внутри закрытых витрин из-за их маленького размера и высокой цены. Но когда вы увидите огромное количество отчаявшихся покупателей, сбившихся с ног в поисках продавца с ключом от витрины, то начнете задавать себе вопрос: а оправдывают ли себя такие жесткие меры предосторожности?

Владельцы магазинов одежды освоили пару приемов того, как выставить товары на открытое обозрение и одновременно уберечь их от порчи во время прикосновений покупателей. Давайте обратим внимание на фирменный магазин Armani на Мэдисон-авеню. Откуда вы знаете, что у покупателей чистые руки? Ведь они так и норовят пощупать дорогие итальянские платья, как будто они стали их собственностью. И как будет чувствовать себя потенциальный покупатель при мысли о том, сколько чужих рук поглаживали рукав пиджака, который он собирается купить? Вот один из приемов. Если в магазине продаются костюмы разных расцветок, то в пределах досягаемости посетителей вывешиваются модели темных тонов, а костюмы бежевого, светло-серого и белого цветов вывешивают повыше, где до них невозможно будет дотянуться. Если в продаже имеются свитера, то на прилавке снизу кладут светлые модели, а темные располагают сверху, где покупатели смогут их пощупать, но это никак не скажется на их внешнем виде.

Основная цель, с которой магазины стремятся сделать свои товары как можно более доступными для изучения покупателей, — это их последующая продажа. Но эта цель — не единственная. Другая заключается в том, чтобы продать подороже. Если у покупателя нет возможности определить разницу в качестве товаров, нормальный инстинкт подскажет ему купить то, что дешевле. Если же магазины найдут правильный подход к своим покупателям, то, по крайней мере, некоторые из них станут тратить больше денег, чем запланированный минимум. Если у них будет выбор из трех марок продукции или трех разных моделей, и при этом они смогут сравнить эти товары по качеству, то у них появится возможность сделать обоснованный выбор более качественной модели.

Такой подход следует применять к продаже любых товаров — мужского нижнего белья, кофе, стереонаушников, свитеров, кремов для лица и т. д. То же самое происходит, к примеру, и в магазине, где продаются матрасы. Некоторые из них стоят дешевле, другие — дороже, но их одинаково сложно хранить и ухаживать за ними в магазине, независимо от того, стоят они 400 долларов или две тысячи. Поэтому если магазину удастся уговорить хотя бы одного покупателя из пяти начать осмотр с дешевых матрасов и остановить свой окончательный выбор на дорогом и более качественном, это уже будет большой победой.

А как, кроме непосредственного испытания, покупатель может оценить качество матраса? К тому же, в его распоряжении стоят кровати на выбор, не так ли? Однако чтобы опробовать новый матрас на глазах у всего честного народа, нужна смелость. Вы предпочли бы, чтобы на вас не смотрел даже продавец, пока вы валяетесь на выбранном матрасе. (Он в свою очередь, конечно, боится, что если отойдет на три метра и перестанет посылать вам телепатические сигналы к совершению покупки, вы ее ни за что не совершите.) А если вам понравился матрас в передней части магазина, где прохожие с улицы могут увидеть, как вы лежите? А если вы, к тому же, женщина и на вас платье или юбка, то это может быть вдвойне неприятно. Ну как еще можно усугубить эту ситуацию? Как насчет того, что на матрасе нет простыни и вы не можете представить, как он будет смотреться у вас дома?

Возможно, если бы лучшие модели матрасов продавали в задней части магазина, подальше от любознательных взглядов публики и, может быть, частично отгораживали их от остального пространства магазина, создавая ощущение примерочной комнаты, посетители могли бы более смело осуществлять свои мечты о безупречной постели. Это покажется удивительным, однако люди уделяют больше внимания примерке джинсов за 40 долларов, чем испытанию матраса стоимостью в две тысячи. В ходе одного исследования для магазина, торгующего матрасами, мы спросили у его владельца, не может ли он положить на них подушки разных размеров и плотности в свежестырированных наволочках, чтобы посетители могли лучше оценить качество матрасов.

Он отказался от этой идеи, сказав, что его магазин не занимается продажей подушек. Владелец совсем не подумал о том, что разница между себестоимостью и продажной ценой подушек еще выше, чем у матрасов, или о том, что подушки могли бы послужить прекрасным аксессуаром для их основного товара.

Подобным же образом в магазинах AT&T, торгующих телефонами, все внимание было сосредоточено на продаже самих телефонов. И уже как бы невзначай они продавали дурацкое, на первый взгляд, приспособление, которое называлось „мягким держателем для телефонной трубки“. Это была такая штука из мягкого пластика, которую вы закладывали между плечом и шеей во время разговора по телефону. На эту вещь никто не обращал внимания, пока не примерял, и тогда выяснялось, что она действительно очень удобна. Однако для того, кто не испытывал ее в действии, она казалась абсолютно бесполезной. „Мягкий держатель“ не выставили на витрину, а продавцы не очень активно предлагали его клиентам и, соответственно, покупатели не обращали на него почти никакого внимания. Этот предмет стоил очень дешево — всего пять долларов, но за счет количества продаж, как и в случае со всеми аксессуарами, он мог бы стать наиболее прибыльным товаром. Мы подсчитали, что, если бы „мягкий держатель“ покупал каждый третий посетитель, прибыль от продаж покрывала бы ежемесячную арендную плату магазина.

Десять лет спустя мы обнаружили похожую ситуацию в другом телефонном магазине. Там тоже все внимание было сосредоточено на продаже контрактов на подключение сотовых телефонов, а о других возможностях заработать деньги никто и не вспоминал. Телефоны там продавали в стандартных футлярах из кожзаменителя, за которые с покупателей денег не брали. Но если клиентам, к примеру, хотелось купить для своего телефона более изысканный футляр — что-нибудь из красной замши или леопардовой расцветки, магазин ничего не мог им предложить. Дирекция была так занята продажей контрактов на подключение, что ей и в голову не приходило проявить какую-нибудь инициативу в этом отношении. Даже сегодня, если вы решили купить телефон AT&T, вы не найдете в их магазине красивый футляр для телефона, запасную батарейку или блок питания. У продавца, потратившего 20 минут на то, чтобы продать вам телефон, нет возможности предложить сопутствующие аксессуары. Он только сможет посоветовать, по какому номеру позвонить насчет аксессуаров. Скорее всего, вам придется бесконечно ждать ответа, и, не желая преодолевать все эти препятствия, вы предпочтете купить аксессуары для телефона где-нибудь в другом месте.

И вот мое последнее замечание о чувственной и тактильной стороне шоппинга. Как ни странно это прозвучит, но нужно уметь дать понять покупателям, что они *могут* трогать товары в магазине. В магазинах фирмы Hallmark некоторые витрины так искусно оформлялись под Новый год, что покупатели не знали, можно ли трогать выставленные на них товары или только с благоговением смотреть. Книжные магазины тоже иногда перебарщивают с оформлением прилавков. Люди знают, сколько требуется усилий, чтобы создать что-нибудь красивое, поэтому им не нравится разрушать чьи-то труды. Мы наблюдали такую же ситуацию, когда помогали сети ресторанов быстрого питания Einstein Bagels* открывать их первый ресторан в штате Юта. Кстати, продавать багели в Штате, где к ним никто не привык, было очень странным решением. Однако если бы это дело выгорело, то багели можно было продавать где угодно. В этом заведении полка с пакетами багелей всевозможных вкусов была поставлена так, чтобы покупатели, стоящие в кассу, могли выбрать с полки понравившийся пакет. Проблема заключалась в том, что пакеты были так аккуратно расставлены, что покупатели не решались нарушать их порядок. Мы подсказали следующее решение: время от времени должен был выходить служащий и устраивать беспорядок на полках, снимая оттуда несколько пакетов. И вот тогда покупатели тоже начинали брать багели с полки. (Люди в штате Юта исключительно вежливые, не так ли?) А еще лучше, чтобы один из служащих открывал пакет багелей и предлагал их стоящим в

* Einstein Bagels (англ.) — Багели Эйнштейна; багель — твердая круглая булочка, традиционная еврейская выпечка. — Прим. перев.

очереди клиентам, рекламируя таким образом для местных жителей чудесные багели из цельной пшеницы с сыром чеддер.

13. Большая тройка

У меня появилась блестящая идея: давайте сэкономим деньги! Мы отвечаем за мерчандайзинг в сети видеомagasинов, так что давайте примем решение заменить наши дорогие деревянные полки на более дешевую систему металлических ячеек. Разница в цене очевидна. Сказано — сделано. И что дальше?

О! Только посмотрите на это. Кто мог знать? Система металлических ячеек казалась красивой на вид и функциональной в использовании, пока туда не поставили видеокассеты. В тот момент (или, точнее сказать, несколькими минутами позже) стали очевидны ее недостатки. Каждый раз, когда покупатель дотрагивался до кассеты, она падала. Иногда, чтобы быть до конца честными, кассеты падали, даже если их никто не трогал. Думаю, что они падали просто сами по себе. Глядя на простирающиеся вдаль металлические ячейки, вы видите, что каждая четвертая или пятая видеокассета опрокинулась. Это неприятное зрелище — я первый с этим соглашусь. Значит, магазину нужно нанимать отдельного работника, который следил бы за кассетами. Ребята из бухгалтерии возмущаются: „Мы вынуждены платить работникам дополнительно по 6,5 доллара в час только за то, чтобы они поднимали опрокинувшиеся кассеты“. Если взять, к примеру, субботу, когда очереди в магазин удлиняются, мы уже говорили о часе (или даже более) бесполезного труда на каждый магазин. А сколько таких магазинов? И сколько таких часов? Так сколько же мы сэкономили в конечном счете? Ой-ой-ой!

И это не придуманный сценарий, а один из реальных эпизодов, входящих в богатую коллекцию материалов, собранных компанией EnviroSell. Он иллюстрирует один из важных принципов шоппинга. Торговля начинается с понимания трех различных аспектов, присутствующих в каждом магазине: дизайн (имеется в виду помещение), товары (все, что в нем находится) и операции (все, что делают служащие). Составляющие этой Большой Тройки, на первый взгляд кажущиеся отдельными элементами торговли, на самом деле полностью взаимосвязаны и взаимозависимы. Я имею в виду, что когда магазин принимает решение по поводу одного из этих аспектов, оно повлияет также и на два других. В вышеописанном случае была совершена одна из самых распространенных ошибок: абсолютно очевидно, что дизайнеры стеллажей и витрин никогда не ходят в магазины, чтобы посмотреть на свои творения в действии. Поэтому они не имеют ясной идеи о том, что происходит в реальном мире. Более значительный урок заключается в том, что при усилении одного из аспектов Большой Тройки два других станут более слабыми. Если же уделять меньше внимания какому-либо из аспектов, то на оставшиеся два ляжет большая нагрузка. Это не плохо и не хорошо — это реальное положение вещей, это геометрия, правящая миром шоппинга.

Вот пример. Отличительное правило магазинов The Gap и многих других, занимающихся продажей одежды, заключается в том, что в них посетителям разрешается свободно трогать, гладить, разворачивать и другими способами проверять все то, что выставлено на продажу. Огромное количество свитеров и рубашек продается благодаря решению поощрять близкий контакт между покупателем и товаром. Такая торговая политика диктует следующую схему экспозиции товаров: их выкладывают на широкие горизонтальные демонстрационные столы, где удобнее разглядывать товар, чем на вешалках или полках. Этот подход также определяет, как и где продавцы будут проводить свое рабочее время. Каждое прикосновение покупателя означает, что свитера и рубашки нужно будет снова складывать, разглаживать и приводить в порядок. Это в свою очередь повлечет необходимость нанимать дополнительных продавцов, которые будут работать непосредственно в торговом зале, а не просто стоять за прилавком и пробивать чеки. Это, конечно, большие затраты. Но The Gap и другие магазины рассматривают ее как хорошее

капиталовложение. Это цена за удачный бизнес. Главным в данной ситуации является то, что это было обдуманное и осознанное решение.

Иногда магазин вынужден предпринимать определенные шаги не в качестве преднамеренного решения, а в виде реакции на какие-либо конкретные ситуации. Товары фирмы Revlon продаются в разных торговых заведениях — больших универмагах, специальных косметических или аптечных магазинах. В последних проходы обычно узкие, и в них тоже сосредоточены товары. Из-за такого дизайна мы снова сталкиваемся с „фактором прикосновения сзади". Речь идет о том, что женщины не любят, когда во время совершения покупок их кто-нибудь задевает сзади. Поэтому рекламные вывески товаров фирмы Revlon в аптечных магазинах должны быть ясными, краткими и убедительными, чтобы женщины могли сразу распознать название марки, найти необходимый товар и проследовать дальше как можно быстрее. Если надписи и саму экспозицию товаров сделать менее различимыми, то женщин не раз толкнут и заденут проходящие мимо покупатели, прежде чем они смогут что-нибудь выбрать. Эта проблема постоянно возникает из-за того, что дизайнеры упаковок и рекламных вывесок не проводят достаточно времени в магазинах, наблюдая за своими творениями в действии. К примеру, покупатели с высшим образованием, как правило, читают надписи на упаковках. Они предпочитают именно так получать информацию о товаре, решая, покупать его или нет. Поэтому компании, торгующей гомеопатическими средствами, следовало бы поручить своим дизайнерам помещать больше текста на своих бутылочках. Дизайнеры следуют распоряжениям. Но пожилым людям, являющимся основными покупателями гомеопатических средств и витаминов, тяжело читать мелкий шрифт. Однако эти товары хорошо продаются в аптечных магазинах с их узкими проходами, где покупатели не имеют возможности надолго задержаться у полки и прочитать текст на упаковке. Таким образом, хорошее решение (написать дополнительную информацию на упаковке) приводит не к таким уж хорошим результатам (никто не может ее прочитать).

Все дело в том, что какое бы решение ни принималось, нужно уметь предвидеть самые далеко идущие последствия, которые оно за собой повлечет. А в жизни это не так уж часто происходит. Этого не делают в мелких фирмах, где все решения принимаются сверхзанятыми малочисленными сотрудниками, и этого тем более не происходит в крупных компаниях. Часто нас приглашают в конференц-залы многих компаний с просьбой поделиться нашими знаниями. Там присутствуют заведующие отделами дизайна, продаж и кадров. На некоторых встречах абсолютно очевидно, что они едва знают друг друга, а в отдельных случаях могут даже работать в разных городах. В атмосфере начинают чувствоваться подозрительность и враждебность. Исполнительные директора либо не знают, что делает их персонал, либо не хотят об этом знать. Поэтому принимается много недалёковидных решений.

Вот показательный пример. В большом универсальном магазине заведующий отделом женской обуви решил, что ему нужно расширить демонстрационное пространство, и сделать это можно за счет уменьшения зоны, прилегающей к кассе. В результате продавцы, пользовавшиеся прилавком, чтобы ставить на него коробки и пакеты с туфлями, теперь были вынуждены ставить их на пол. Это увеличило время оплаты в кассу и усложнило работу продавцов, которые обычно сами носили красивые модельные туфли. К концу дня эти женщины чувствовали себя уставшими и разбитыми и, по понятной причине, несколько огорченными. В ходе нашего исследования мы установили в том магазине видеокamеры, снимавшие зону у кассы. Просматривая отснятый видеоматериал, мы засекали время оплаты по секундомеру. В 16.30 на оформление покупки у кассира уходило почти в два раза больше времени, чем в 11 утра. Когда уменьшилось пространство у кассы, там возникла суматоха, а это не очень хорошо. Таким образом, незначительное улучшение в экспозиции товара, потребовавшее изменения дизайна помещения, не лучшим образом повлияло на совершение операций. С целью показать клиентам больше обуви (может быть, на дюжину пар) в магазине увеличилось время оформления покупки, терпение клиентов стало постепенно истощаться, а энергия и настроение продавцов резко снизились. Учитывая то, что продавцы

все равно лучше продают обувь, чем самая лучшая экспозиция, принятое решение следует расценивать как очень неудачное. А все потому, что принимавший его человек забыл о том, что когда в магазине меняют какой-то один аспект, автоматически претерпевают изменения и все остальные.

Другой наш клиент, владелец сети видеомгазинов (не той, о которой шла речь в начале главы), принял некоторые интересные решения с целью улучшения их интерьеров. Доминирующим цветом был выбран насыщенный бордовый. А освещать помещение должны были ряды электрических лампочек, как было принято когда-то в кинотеатрах. Все это прекрасно выглядело на дизайнерских проектах. Но потом они столкнулись с реальной жизнью. Бордовая краска начала трескаться, облупливаться в некоторых местах, вследствие чего магазин быстро приобрел обшарпанный вид, а малярам приходилось проводить невероятное количество времени, устраняя недостатки. Так происходит почти всегда, когда стены выкрашивают в насыщенный темный цвет, — на них видна каждая царапина. Такие помещения также требуют больше освещения, чем когда стены выкрашены в белый цвет. Так что это решение дорого обошлось из-за одного потребления электричества, не говоря уже о том, что приходилось постоянно заменять перегоревшие лампочки. В конечном счете непродуманное решение дизайнеров повлекло за собой дополнительные расходы на содержание магазинов.

Сегодня трудно найти баланс между тремя китами торговли. Одна из основных причин заключается в том, что большинство компаний постоянно ищут способы сэкономить деньги на труде своих сотрудников. Владельцы магазинов пытаются сохранить уровень обслуживания, сокращая обслуживающий персонал, а это практически невозможно. В старые времена, когда в магазинах было достаточно продавцов и их поощряли к повышению своего мастерства и квалификации, требования по дизайну и экспозиции товаров в магазине были очень простыми и немногочисленными. Магазин мог даже позволить себе некоторую неорганизованность и беспорядок, так как там на помощь покупателю всегда мог прийти продавец, знающий, где и какой товар находится.

Сегодня, когда многие магазины недооценивают своих продавцов и недоплачивают им, происходит прямо противоположное. Вся нагрузка по продаже ложится на дизайн помещения и экспозицию товаров, которые иногда оправдывают возлагаемые на них функции, а иногда — нет. К примеру, компенсируя сокращение кадров, владельцы магазинов устанавливают в своих торговых заведениях интерактивные компьютеризованные стенды или киоски, в которых покупатели могут получить ответы на свои вопросы. Проблема здесь заключается в том, что зачастую эти стенды плохо спроектированы: в них сложно разобраться, они дают неполные ответы на вопросы или так медленно работают, что покупатели устают ждать. И что они при этом делают? Мы видели, как многие из них оставляют затею получить нужную информацию и, раздраженные, уходят. Некоторые из них находят продавца и просят его объяснить, как пользоваться стендом, который, по идее, должен экономить время обслуживающего персонала.

В одном из универмагов, который мы изучали, осаждаемые покупателями продавцы стали экономить свое время следующим образом: они вывешивали на вешалки больше одежды, чем там могло уместиться. Многие покупатели, видя перед собой это месиво, даже не утруждали себя снять что-нибудь с вешалки. А те, которые все-таки решались на это, тянули вслед за выбранной одеждой другие вещи, которые потом оказывались на полу. А в чьи обязанности входило поднимать их, отряхивать пыль и заново вешать? Время, сэкономленное на выставлении большего количества товаров, тратилось впустую на приведение их в порядок. Более того, пока одежда валялась на полу, ни один из покупателей к ней не притрагивался. А что в этом случае происходило бы в отделе нижнего белья? Вы сами купили бы что-нибудь с пола?

Возможно, однако, положительно использовать дизайн и экспозицию товаров для сокращения времени на обслуживание клиентов. Один из примеров мы увидели в работе почтовой службы Соединенных Штатов. Сейчас они открывают новые опытные почтовые

отделения с улучшенным обслуживанием. В одном из таких отделений секцию самообслуживания, где клиенты сами покупают марки и конверты с открытой витрины, взвешивают посылки и наклеивают марки, поместили позади традиционных прилавков с почтовыми служащими. В другом почтовом отделении секция самообслуживания находилась прямо у входа, а прилавки с продавцами — в задней части помещения. В первом случае мы наблюдали довольно низкий уровень самообслуживания. Люди, привыкшие обращаться к служащим, сразу становились в очередь и даже не замечали автоматы, стоящие вдалеке. Во втором почтовом отделении уровень самообслуживания был гораздо выше. Клиенты заходили, думая, что им придется стоять в длинных очередях, и вдруг видели, как быстро люди осуществляли необходимые операции без посторонней помощи. То же самое можно наблюдать и в банках: если банкоматы и автоматы по депозитам располагаются на виду у клиента, то многие из них предпочтут самообслуживание стоянию в очереди.

Следующий пример мы наблюдали в огромной сети аптечных магазинов. Аптеки сильно изменились за последние 20 лет, но одна вещь осталась в них неизменной: на сотрудниках аптек все еще лежит большой труд содержать все эти маленькие баночки, бутылочки и коробочки в безупречном порядке на бесчисленных полках. Каждый раз, когда посетитель берет что-нибудь, чтобы прочитать надпись на упаковке, продавцу обязательно приходится подравнивать товар или поворачивать его лицевой стороной к покупателю. А это большая работа. Не так давно в одной из аптек попробовали провести следующий эксперимент: там заменили традиционные полки на систему корзинок. И вместо полки с бутылочками аспирина покупатель видели увеличенные этикетки аспирина. Под этикетками находилась корзинка с баночками этого лекарства.

Разница была ощутимой. Во-первых, решалась проблема выставления товаров на полки: продавец подходил с тележкой, открывал необходимую корзину, выкладывал в нее лекарства и продолжал свой путь. И никаких упорядоченных рядов. Покупателям такая система тоже понравилась. Вместо того чтобы напрягать зрение, читая мелкий шрифт на бутылочках, они теперь видели увеличенные версии этикеток на лекарствах. Их было гораздо легче читать, особенно пожилым покупателям. Когда это нововведение только внедрялось, дирекция аптеки боялась, что покупатели станут воспринимать товар в корзинках как нечто более дешевое и более низкого качества, чем лекарства на полках. А покупатели восприняли корзинки как новую усовершенствованную систему экспозиции товаров. Это было очень элегантное решение.

14. Время реальное и воображаемое

В магазинах, как и в жизни, бывают хорошие и плохие времена. Хорошие времена, когда покупатели покупают, хочется растянуть, а плохие — наоборот, сократить.

Плохие времена — это когда покупателей заставляют ждать. По понятным причинам они этого не любят. Но все-таки будут ждать до разумных пределов. Потом начинаются беды. Во всех наших исследованиях мы увидели, что самый главный фактор, определяющий мнение покупателя об обслуживании в магазине, — это время ожидания. Если покупатели считают, что они неплохо провели время ожидания, им кажется, что и обслуживание было на уровне. Если же их заставили слишком долго ждать, обслуживание им кажется плохим и неумелым. Вывод прост: краткое время ожидания оставляет хорошие воспоминания о походе за покупками, а ожидание все портит.

А возможно ли „исказить“ время ожидания, то есть заставить покупателя воспринимать его по-другому? Таким образом вы даже могли бы превратить плохие времена в хорошие.

Скажем для начала несколько слов о понятии времени и его восприятии. У вас на запястье часы — высокоточный прибор. Но у вас есть еще и собственное восприятие времени. И они, эти ваши внутренние часы, сильно подвержены внешним влияниям. Однако с ними больше считаются, чем с часами Rollex. Мы проинтервьюировали много покупателей по данному вопросу и получили следующий интересный результат: когда люди ждут

примерно полторы минуты, они четко представляют себе, сколько времени прошло. Если их заставляют ждать более девяноста секунд, их восприятие времени начинает искажаться. На вопрос о том, сколько времени они прождали, их искренний ответ может быть сильно преувеличен. Если они ждали всего две минуты, то скажут, что прошло три или четыре. В понимании покупателей время ожидания является не просто паузой в более важном деле (покупка товаров), а самостоятельной насыщенной деятельностью. Вот тогда и наступают плохие времена. Время — жестокий хозяин в мире торговли. Если вы обслужили клиента за две минуты, то преуспели, если на это потребовалось три минуты, то обанкротились.

Покупателей очень привлекают покупки, которые можно совершать из окошка собственной машины, как, впрочем, и снимать деньги со счета в банке, и заказывать еду в ресторанах быстрого питания, — именно из-за удобства и эффективности. Вам не нужно искать место на стоянке, парковаться, выходить из машины, идти внутрь помещения, а потом проделывать все это в обратной последовательности. Один из наших излюбленных видеоэпизодов запечатлел, как у банковского окошка для обслуживания клиентов на машинах к длинной автомобильной очереди пристроился один клиент без машины, у которого не было времени ждать. Даже когда очереди к окошку обслуживания клиентов на "автомобилях" двигаются не быстрее тех, что стоят в банках, сам факт, что вы сидите на уютном сиденье собственного авто, слушаете музыку и у вас работает кондиционер воздуха, в вашем восприятии укорачивает время ожидания.

Проблема ожидания больше всего касается очередей в кассу, в окошко обслуживания в банке или ресторане. Именно в этих ситуациях следует принимать меры по сокращению или искажению времени ожидания. Меры могут быть следующими.

Взаимодействие: общение с продавцом и т. п. Наши исследования показали, что время ожидания, после того как с вами заговорил продавец, проходит быстрее, чем до вступления в общение. Если продавец каким-то образом дает понять покупателю, что знает о его ожидании, у последнего автоматически притупляется беспокойство необходимостью ждать, особенно в самом начале ожидания. Как-то мне довелось посетить один аптечный магазин, где менеджер определенно любил общаться с посетителями. Когда очереди в кассу становились слишком длинными, он выходил из своего кабинета и начинал веселить публику. Его присутствие заставляло кассиров работать быстрее, да и покупателям нравилось его слушать. Если бы у меня в часы особого наплыва клиентов был выбор — нанять трех кассиров или двух кассиров и управляющего очередью, — я бы выбрал второй вариант. Управляющий очередью мог бы отвечать на вопросы клиентов и, таким образом, сокращать как реальное, так и воображаемое время ожидания. Кроме того, покупатели проводили бы его с пользой.

Еще один способ сократить время ожидания в восприятии клиентов — это дать понять, что им нужно ждать определенное время и что этот процесс находится под контролем, а не пущен на самотек. В некоторых банках на электронных табло высвечивается, сколько длится обслуживание одного клиента. Эти сообщения почти никогда не соответствуют действительности, но это ничего: когда вам говорят набраться терпения всего на две минуты, то, даже если вам в результате приходится ждать четыре, они проходят быстрее. Недавно я звонил на „горячую линию“ службы технической помощи одной компьютерной компании. Голос на автоответчике сообщил, что мне нужно ждать ответа консультанта от одной до пяти минут. Если подумать, то это довольно большая разбежка, но таким образом, не прибегая к лжи, они смягчили мое беспокойство по поводу долгого ожидания. Это был хороший ход.

Упорядоченность. Европейцы, кажется, ничего не имеют против шумных и беспорядочных очередей, а вот американцы и англичане любят, чтобы их очереди были ровными и аккуратными. Когда людям приходится гадать, где конец очереди, это приводит их в замешательство. Если в очереди царит хаос, покупатели начинают волноваться. А когда они видят, что обслуживание происходит строго по очереди, то расслабляются, и время ожидания кажется им короче. Это один из секретов сжатия времени. Избавьте клиентов от неопределенности — и вы сократите время ожидания в их восприятии.

Организация очередей в кассу до сих пор является одной из болевых точек в мире торговли. Без сомнения, самой быстрой и справедливой процедурой является единая последовательная очередь, которая гарантирует покупателям, что их будут обслуживать по порядку и им не придется переживать по поводу того, что соседние очереди движутся быстрее. В этой ситуации может возникнуть единственная проблема: иногда такая очередь становится слишком длинной — отпугивающее зрелище для торопящихся покупателей. Три очереди из пяти покупателей кажутся менее устрашающим зрелищем, чем одна из пятнадцати человек. Это может показаться нерациональным, но это так. Такова разница между восприятием и реальностью.

Компания. Ожидание покажется короче, если есть с кем пообщаться, — это не новость. Магазин не может каким-либо образом повлиять на это, однако продавцы должны в первую очередь заговаривать с одинокими покупателями.

Отвлечение внимания. Здесь можно предпринимать все что угодно. Видеомагазины могут запускать фильмы, подходящие для любой аудитории. (И мониторы должны быть повернуты к очереди. Однажды мы делали работу для одного магазина, в котором продавцы повернули мониторы к себе.) А в одном банке для развлечения клиентов в очереди телевизоры были настроены на канал с сериалами. Это была не лучшая идея, потому что в этом случае люди предпочитают просматривать всю серию до конца. Гораздо лучшее решение принял один банк в Калифорнии: там на большом экране телевизора днем, когда в банк заходили в основном пенсионеры, показывали старые документальные фильмы Кристоуна Копса. Почти во всех магазинах в наши дни пытаются развлекать клиентов с помощью видео, но и другие, менее высокотехнологичные развлечения тоже оправдывают себя. Во многих продуктовых магазинах предлагают бесплатную дегустацию, и это хороший способ убить время покупателей, одновременно делая рекламу новым продуктам. В хороших магазинах полки с товарами, которые обычно покупают незапланированно, ставят так, чтобы до них можно было достать из очереди в кассу. Одновременно это хороший способ занять покупателей, пока они стоят в очереди. Следует, однако, позаботиться о том, чтобы эти полки были действительно достигаемы для людей, стоящих в очереди. К примеру, в одном из магазинов музыкальных дисков никто из стоящих в очереди не мог до них дотянуться. Помните также о том, что человеку, стоящему в очереди первым, развлечения ни к чему: он уже ждет сигнала к тому, что все формальности завершены и он может идти. Поэтому рекламную информацию, вывески, полки с продукцией следует помещать так, чтобы они были доступны клиентам, начиная со второго или третьего в очереди к кассе.

Хорошо отвлекают покупателей полки с газетами развлекательного содержания и рекламные вывески. Наши исследования показали, что если на виду у покупателей есть вывески, время ожидания для них проходит быстрее. И хорошие продавцы расценивают время ожидания у кассы как прекрасную возможность сделать рекламу своему товару — где еще вы заставите покупателей стоять неподвижно и смотреть в одном направлении. Это один из примеров того, как „плохие времена“ можно превратить в „хорошие“. Ожидание из неприятной необходимости можно превратить в способ сообщить клиентам важную информацию, в то же время сократив в их восприятии время ожидания.

Сейчас ждать в магазине приходится не только в очереди в кассу. Владельцы магазинов, как правило, снижают цены на товары за счет экономии на обслуживающем персонале. А это значит, что сегодня покупатели проводят как никогда много времени в поисках продавца, который мог бы ответить на их вопросы. Это особо опасная форма ожидания. Мы видели, как многочисленные покупатели ходили туда-сюда по магазину в надежде получить помощь или консультацию. После нескольких минут тщетных поисков продавца они начинали терять терпение. Покупатели-мужчины обычно, если сразу не получают ответы на свои вопросы, разворачиваются и уходят домой (или в другой магазин). В одном из универмагов, который мы изучали, дирекция решила поменять кадровую политику. Вместо распределения кассиров по всей площади магазина (раньше они были в каждом отделе) все кассы были сосредоточены в передней части магазина и их, конечно,

стало меньше. В результате этого время ожидания своей очереди в кассу значительно увеличилось. К тому же, покупателям стало гораздо сложнее найти продавцов в отделах. И, вдобавок ко всему этому, вновь приходящие клиенты, видя очередь в передней части магазина, думали, что он переполнен. Таким образом, сэкономив на зарплатах нескольких сотрудников, магазин столкнулся с куда более значительными финансовыми потерями, вызванными произведенными перестановками.

Эта закономерность постоянно проявляется в современном мире торговли. В какой момент экономия денег на оплате труда сотрудников начинает отрицательно влиять на уровень обслуживания клиентов? Банки особенно часто попадают в такие ситуации. Они нанимают кассиров на неполный рабочий день за плату, чуть превышающую минимальную. У таких работников еще не отточены математические умения и нет навыков работы с людьми. Как результат, время ожидания в очереди увеличивается. Рано или поздно это сказывается на эффективности работы банка. Мы провели исследование для двух разных заведений — европейского банка и американского магазина электроники. В каждом из них, в основном из соображений безопасности, был установлен только один кассовый аппарат. В банке кассиры для совершения даже минимальных операций вынуждены были постоянно бегать от окошка обслуживания к кассе. А в магазине покупатели наблюдали, как продавцы сбивали друг друга с ног, чтобы пробраться к кассе. Ни та, ни другая ситуация не нравилась клиентам, и можете себе представить, насколько возрастало время ожидания.

Мы наблюдали немало случаев, когда политика, проводимая магазинами против краж, заканчивалась тем, что уровень продаж в магазине сильно падал. Защищаемые товары были в основном небольшими по размеру и прилично стоили (дорогие духи, картриджи для принтеров, игровые видеоприставки), поэтому их выставляли в закрытых стеклянных витринах. Это означало, что покупателям приходилось делать выбор, не имея возможности прикоснуться к товарам или рассмотреть их как следует. Одно это отпугивало покупателей от совершения покупки. К тому же, им приходилось искать продавца и надеяться на то, чтобы у него был ключ от витрины. Во многих случаях мы наблюдали, как покупатели тщетно пытались найти помощь и в результате оставляли эту затею. Неужели снижение числа краж могло компенсировать потери на продажах? Скорее всего, нет.

15. Упаковочно-кассовый блюз

Это неприятная необходимость. Может быть, настанет день, когда отдел кассы и упаковки вообще перестанет существовать. Магазины, как и бензозаправки, телефонные будки и банки, будут предлагать полное самообслуживание в определенных отделах. Покупатели при этом будут закладывать свои покупки в такие компьютеризованные машины, в которых сканер будет считывать штрих-код продуктов, подсчитывать их общую стоимость, прибавлять налог на добавленную стоимость, затем заглатывать кредитную карточку, снимать с нее деньги, выдавать чек и пакет подходящего размера. В конце всей операции эта машина будет говорить дребезжащим голосом: „Спасибо за то, что вы зашли в наш магазин. Бип. Пожалуйста, возьмите этот купон на 10-процентную скидку в отделе мужских аксессуаров. Бип. Удачного вам дня. Бип. Спасибо за...“.

В некоторых сферах подобная технология уже применяется. Водители транспортных компаний (FedEx и UPS) пользуются портативными сканерами. Во многих супермаркетах покупатели сами снимают необходимую сумму с кредитной карточки. В Европе в некоторых ресторанах посетителям вместо чека приносят портативный сканер, чтобы оплата кредитной карточкой происходила без лишних свидетелей.

Несмотря на то что в XX веке искусство совершать покупки было доведено до совершенства и вознесено до небес, невзирая на все ухищрения науки в этой области, никто еще не нашел способа заставить покупателей полюбить кассы и отдел упаковки. Владельцы магазинов пытаются смягчить покупателей, выставляя в зоне касс высокоприбыльные и привлекательные для клиентов товары. Они всякими способами пытаются отвлечь внимание

покупателей от того факта, что те стоят в очереди фактически для того, чтобы с них взяли деньги. Это самый огорчительный момент во всем походе за покупками. Теоретически, раз у кассы покупателю приходится расставаться со своими кровными денежками, операция должна происходить с наибольшим шиком и блеском. Но на самом деле это самая унылая составляющая шоппинга, которая, к тому же, сообщает покупателям чувство тревоги. „Где моя очередь? Сколько еще мне придется стоять?“ Все остальное пространство магазина кажется таким дружелюбным и уютным. Здесь же все иллюзии улечиваются и обнажается реальная функция магазина — заведения, где товары обмениваются на деньги. Если это заведение плохо обустроено, плохо спроектировано или его механизм недостаточно отлажен, все эти огрехи проявятся именно у кассы.

Как мы заметили, самой большой проблемой с кассами и отделом упаковки является их месторасположение. Логичным решением было бы расположить их в передней части магазина, рядом с выходом. Вы заходите в магазин, проходите по его отделам, выбираете необходимое, затем возвращаетесь к выходу, оплачиваете покупки и выходите. С точки зрения обслуживающего персонала, это тоже оптимальное решение. В маленьком магазинчике в спокойные часы со всеми делами может управляться один продавец, если касса находится возле выхода. Если она расположена в другом месте, то магазину потребуется, по крайней мере, два продавца или один продавец и охранник у выхода. Однажды мы изучали работу обувного магазина, в котором незадачливый архитектор поместил кассу в задней части магазина, причем она стояла лицом к стене. Такой дизайн приводил к тому, что во время оформления продавцом очередной покупки остальные покупатели получали практически неограниченные возможности что-нибудь украсть.

Однако решение расположить кассы и отдел упаковки прямо у входа тоже будет ошибочным — там он первым делом будет попадаться на глаза входящим покупателям. Это похоже на то, как если бы клиенты входили в ресторан через кухню. Такая расстановка — не очень хорошая прелюдия. А если кассир работает медленно и у кассы собирается очередь? Бесчисленное количество раз мы наблюдали, как покупатели заглядывали в магазин и при виде длинной очереди у кассы уходили прочь. Касса ассоциируется у покупателей с обещанием мучений — она как бы говорит им, что даже если они найдут желаемую вещь, им придется немного попотеть, прежде чем она перейдет в их собственность.

Когда вы определяете, куда лучше поместить кассу и прилавок упаковки, примите во внимание также тот эффект, который они будут оказывать на остальное торговое пространство. Разглядывая проект дизайна магазина, художественное воплощение идеи архитектора, вы увидите красивое, упорядоченное, совершенное пространство. Именно так дизайнеры предпочитают показывать свои творения — в них отсутствуют люди и суматоха. Любой журнал по дизайну представляет помещения пустыми. Но вот магазин открывается, в него заходят покупатели, и вдруг вы обнаруживаете, что очередь рассекла единое пространство помещения на две части. Очередь ожидающих покупателей начинает выстраиваться так, как дизайнер ни за что не мог предвидеть, делая чертежи в своей уединенной студии (все покупки всегда совершала его жена). И вот что получается в результате: стена покупателей отгораживает половину магазина и делает ее недостижимой для других посетителей. А если люди, стоящие в очереди, к тому же, держат тележки, то вы сталкиваетесь с почти непреодолимым препятствием. Большинство вновь приходящих не имеет возможности увидеть, что находится с другой стороны очереди. Это значит, что если товар, за которым пришли покупатели, находится именно в той части магазина, то у них нет шансов даже узнать об этом. Мы исследуем примерные маршруты движения покупателей по магазину разными способами, один из которых заключается в измерении плотности покупателей в разных отделах. Каждый час мы проходим по всем отделам и подсчитываем количество покупателей в них. Во время наплыва покупателей в тех магазинах, где место для кассы и отдела упаковки было выбрано неудачно, в задних отделах магазина покупателей очень мало. Очередь в кассу является живой баррикадой на пути остальных посетителей.

Толпа людей у кассы, однако, зачастую совсем не означает, что во всем магазине много народу. Оформление нескольких требующих времени покупок может создать обманчивое впечатление, что магазин переполнен. Таким образом, в передней части магазина скапливается народ, а позади — настоящий рай для покупателей, если, конечно, кто-нибудь туда доберется.

Почему же магазины не справляются с организацией зон касс и упаковки? В основном потому, что владельцы магазинов не понимают, насколько эффективная система оплаты в кассу может повлиять на работу всего остального магазина. Это опасная ошибка, вы сами понимаете, если хоть раз сгорали от нетерпения, стоя в очереди в кассу и давая себе клятву никогда больше не возвращаться в этот магазин. Когда дело доходит до оформления зон касс и упаковки, владельцы магазинов и архитекторы, которых они нанимают, просто перестают стараться угодить покупателям. Они отводят под кассы слишком мало места, срезают углы, где это только возможно, и ставят в этот отдел минимально возможное количество персонала. Мне на ум приходят два примера того, как слишком большая экономия на оформлении и функционировании касс и отдела упаковки привела к очень неприятным последствиям в работе магазина.

Один пример имел место в магазине Hallmark, где торговля, как вы сами можете догадаться, особо бойко идет в период Рождества. Частью рождественских распродаж являются дорогостоящие искусственные елки и украшения. Многие покупают их в подарок, поэтому их приходится соответствующим образом оформлять. Упаковку во многих магазинах осуществляют те же продавцы, что и пробивают чеки в кассе. Вы когда-нибудь заходили в магазин открыток накануне праздника? Можете себе представить, что произойдет, если продавец отвлечется от очереди на две минуты, чтобы запаковать подарок и перевязать его ленточкой? Это полный обвал. Упаковывать подарки должен специальный служащий, как это делалось в старые добрые времена. Пытаясь сэкономить на зарплате служащих, руководство магазина создает заторы в зоне кассы. Один из эффективных способов борьбы с этой проблемой — поставить отдельный стол самообслуживания с упаковочной бумагой, лентой, фольгой, ножницами, клейкой лентой и без единого продавца.

Другой случай произошел в магазине RadioShack. Там кассы и отдел упаковки делили прилавок с отделом ремонта и возврата товара. Как результат, в этой части магазина всегда толпилось много народу, что замедляло процесс оформления покупок. Но это также приводило к тому, что счастливые покупатели, намеревавшиеся приобрести магнитофон или монитор для компьютера, стояли бок о бок с расстроенными покупателями, которые пришли с жалобой на такой же товар, купленный в этом магазине. Такая расстановка вряд ли придавала уверенности покупателям при совершении покупок. Мы посоветовали дирекции переместить отдел ремонта и возврата товара в другое место, куда-нибудь в заднюю часть магазина, подальше от основного наплыва покупателей.

Я тоже испытываю на себе все неудобства зон касс и упаковки. Речь идет о регистрации и оплате номера в гостинице. Подобно многим людям в наши дни, я полжизни провожу в дороге. Гостиничный бизнес сегодня процветает именно благодаря кочевой жизни многих бизнесменов. Однако самая проблематичная часть устройства в гостиницу осталась более или менее неизменной. Сценарий остается все тем же: вы, уставший, приезжаете в гостиницу поздно, ощущая разницу во времени. Затем пытаетесь как можно быстрее попасть к себе в комнату, где можете начать отправлять электронную почту, читать, писать, звонить или просто отдыхать. Вместо этого вам приходится целую вечность стоять в очереди, хотя все, что вам нужно, — это ключ. Все остальные формальности можно было бы уладить предварительно по телефону или через агента.

В одной из гостиниц я обнаружил определенный прогресс в регистрации клиентов. В холле там устроили небольшие пятачки для регистрации, где клиент и служащий могли сесть бок о бок напротив экрана компьютера и оформить регистрацию. Это только начало, но если гостиницы хотят иметь успех среди клиентов, они должны пойти дальше. Впоследствии зона регистрации может превратиться в несколько удобных стульев. Как только служащий

заметит, что там присел клиент, он подойдет к нему с портативным, размером с ладонь, компьютером, устройством для считывания кредитных карточек, ключом от комнаты и списком предлагаемых напитков. И вся бумажная работа будет улажена таким цивилизованным путем.

16. Волшебные действия

Большая часть магии и трюков в нашей жизни встречается именно в мире торговли. Предыдущие главы этой книги были посвящены таким разумным предметам, как эргономика, анатомия, кинетика и демография. А теперь мы расскажем о том, как заставить товары в буквальном смысле бросаться в глаза покупателям.

В искусстве мерчандайзинга можно выделить два различных аспекта. Один заключается в стремлении разместить товары за пределами полок, подальше от конкурирующей с ними продукции. Поэтому много усилий и денег тратится именно на то, чтобы отдельные товары выставлялись сами по себе. Полки годятся разве что для библиотек, а в магазинах их следует по возможности избегать. В библиотеке Балтимора решили провести эксперимент и стали выставлять книги на экспозиции лицевой стороной обложки. В результате читатели стали брать гораздо больше книг. Это может послужить хорошим уроком для книжных магазинов, которые создают свои экспозиционные стенды без особого вдохновения.

Другой аспект мерчандайзинга заключается в умении правильно располагать их рядом друг с другом так, чтобы они гармонировали и способствовали обоюдной продаже. Хорошее расположение товаров по соседству может подтолкнуть покупателей к совершению незапланированных покупок. Этот типичный импульс купить что-нибудь обычно проявляется у кассы в последний момент, когда покупатели бросают в корзинку миндальные сладости, батарейки или триллер в мягкой обложке. Но такие покупки можно совершать в любой части магазина. По моему мнению, торговцы уделяют мало внимания этому явлению, из-за чего их бизнес часто страдает. Причина в том, что товары, которые покупатели берут импульсивно, как правило, составляют хорошую прибыль для магазина. Когда-то я был совладельцем одного бара в Нью-Йорке, где прибыль от использования музыкального автомата, машины, продающей сигареты, и игровых автоматов покрывала расходы за арендную плату. Владельцы магазинов должны осознать тот факт, что в стране не прибавляется покупателей. У нас нет большого прироста населения. А магазинов у нас уже гораздо больше необходимого минимума. Обычно 80% доходов магазин получает за счет 20% своих постоянных клиентов. Поэтому если магазины рассчитывают повышать свои прибыли, они должны подумать, как им получить больше денег от уже имеющихся клиентов. Им придется заставить покупателей почаще к ним заходить, проводить в их магазине больше времени и совершать более дорогие покупки.

И вот теперь магазины The Gap продают духи и свечи, магазины одежды Club Monaco продают косметику, мудро думая о том, что женщины станут покупать макияж в любом месте, особенно там, где они могут стать более соблазнительными. Почтовые отделения, расположенные в торговых центрах, продают игрушечные почтовые грузовики, кожаные пиджаки, плюшевых мишек в форме почтальонов и другие сопутствующие товары. Настанет день, когда именно они будут поддерживать всю систему торговли на плаву. Так, взяв пример с видеомagasинов, продающих поп-корн, леденцы на палочках, „Кока-колу" и другую еду, в большом универсаме Barnes & Noble недалеко от моего офиса стали рекламировать шоколад фирмы Годива. Заодно с новой коллекцией Анны Райс покупателям стали предлагать шоколадные конфеты (а почему бы и нет?). Вы ведь все равно их где-нибудь купили бы. Во многих книжных магазинах часто не справляются с творческим заданием придумать, какие сопутствующие товары они могли бы продавать. По-моему, это происходит отчасти из-за их убеждения, что они продают не просто товар, а идеи. Я всегда думал, что книжные магазины должны продавать книжные полки — от стиля „датский

модерн" до антиквариата. Разница между себестоимостью и продажной ценой полнок высока. Витрины одновременно становятся товаром, а книжный магазин сам по себе приобретает гораздо более интересный вид.

Давайте представим себе магазин одежды, в котором самым ходовым товаром является рубашка за 30 долларов. А если вам удастся уговорить покупателя взять пару носков за 6 долларов, считайте, что вы уже повысили прибыль от продаж на 20%. Это не так уж и плохо! А если он возьмет в придачу ремень за 20 долларов, прибыль увеличится на 60%. Да вы просто гений! Теперь вам осталось только придумать, как все это осуществить. Один хороший способ — это ненавязчиво намекнуть покупателю, что он еще недостаточно всего купил. Может, ему нужен коврик для мышки, которую он только что приобрел. Другой хороший способ заключается в том, чтобы рядом с мышками положить коврики. Такое соседство будет красноречивее ваших слов. Можно приводить много подобных примеров. Где должны быть вывешены ремни? Рядом с брюками. А носки? Рядом с туфлями (а что делать с туфлями? Обуть). А кетчуп? Рядом с макаронами. В универмагах довольно удачно размещают вешалки с галстуками на нижнем этаже, где их в основном покупают женщины. Но галстуки нужно также выставлять в отделе мужских костюмов. Однако часто этого не происходит, а ведь вам иногда просто необходимо на деле убедиться, как этот галстук ультрасовременной расцветки будет смотреться с тем строгим костюмом серого цвета. Да и в любом случае, никто не надевает костюм сам по себе: к нему нужны рубашка, галстук, носки, туфли, запонки и ремень. Так почему же самую дорогую часть из этого набора продают в такой неестественной изоляции? В компьютерных магазинах эта ситуация еще более усугубляется. Обычно сами компьютеры продаются в одном отделе, принтеры — в другом, фурнитура — в третьем, а аксессуары — где-нибудь еще. Можно ли придумать более нелогичную и неудобную систему экспозиции товаров? Эта схема может подойти для склада, но не для торгового зала. Все товары нужно показывать людям так, как они будут ими пользоваться. Компьютер, монитор, принтер и аксессуары должны быть скомбинированы, подключены к сети и показаны в работе. Все это следует поставить на компьютерный стол, рядом с которым должен быть стул, чтобы покупатель мог сесть и проверить всю эту технику.

Возвратимся опять в супермаркет и зададим следующий насущный вопрос: где разместить мексиканские тарталетки „тако"? В отделе мексиканской еды? Обычно в супермаркетах так и поступают. А может, рядом с говяжьим фаршем? Может быть, именно сочетание мексиканских тарталеток с мясом пробудит у покупателя желание устроить фиесту за ужином? А может, следует положить эти тарталетки в оба отдела? И раз уж мы завели об этом разговор, почему бы не поместить рядом с мясным прилавком панировочные сухари, соус для бифштекса, размягчитель для мяса, черный перец, морскую соль и свежие приправы? В Италии в супермаркетах экспериментируют с размещением товаров по принципу приема пищи: еда для завтрака — здесь, для обеда — там.

А как насчет очень хитроумных сочетаний? Куда, к примеру, вы положите порезанный на кусочки кекс? Можно, конечно, поместить его в отдел с остальными кексами. Но почему вы думаете, что человек, который ищет целый кекс, станет покупать порезанный на кусочки, и наоборот. Его нужно поместить в отдел замороженных десертов, таких как пудинги. А что, если положить кусочки кекса в отдел свежих овощей? Покупатели станут воспринимать их как награду за выбор слишком уж правильной еды. Поместив кекс в такой непривычный отдел, вы заставите покупателей воспринимать его как нечто большее, чем просто детскую сладость. В двенадцатой главе я описывал, как производителям фольги для пищевых продуктов никак не удавалось убедить своих покупателей брать более высококачественные и, следовательно, более дорогие сорта своей продукции. Один из способов решения этой проблемы заключается в том, чтобы тщательнее продумывать экспозицию товаров. Летом, к примеру, супермаркеты могли бы продавать древесный уголь, соус для шашлыков, смешные переднички и алюминиевую фольгу с одной витрины где-нибудь неподалеку от мясного прилавка. Мужчины предпочтут купить весь этот набор целиком в одном месте, а не ходить

по разным отделам в поисках его составляющих. Именно в таких условиях более знаменитая марка фольги как раз может пользоваться успехом.

Куда лучше поместить в аптечном магазине книги о витаминах и пищевых добавках — вместе с книгами или рядом с витаминами? Легче всего сказать — и там, и там. Но ведь ваш магазин не безразмерный. К тому же, выставление одного товара в разных местах не имеет смысла, если только это не повышает уровень его продаж. Продолжая разговор об аптечном магазине и о размещении одного товара в разных отделах, спросим, куда лучше поставить одноразовые флаконы с шампунем, кондиционером и т. д. Обычно их помещают в отдельную витрину, хотя лучше — на полках рядом с полноценными упаковками. Это будет только способствовать тому, чтобы покупатели пробовали новые товары. Зачастую они не решаются купить большую бутылку нового косметического средства, опасаясь, что оно может им не понравиться. Здравый смысл подсказывает, что если я подхожу к полке с шампунями и покупаю свою привычную марку, то уже вряд ли что-нибудь возьму с полки одноразовых флаконов.

Искусство правильного расположения товаров по соседству включает в себя также умение выстраивать их в логической последовательности. Однажды нас пригласили изучить, как продавались картофельные чипсы в кафетериях для персонала. В одном из них полку с чипсами и крекерами поместили там, где сотрудники только становились в очередь и брали поднос. В другом кафетерии чипсы были в конце очереди рядом с кассой. Наблюдалась ли какая-нибудь разница в их продаже? В том случае, когда чипсы продавались рядом с кассой, уровень их продаж был гораздо выше. Как вы можете решить, какие чипсы вам взять, пока вы не выбрали свой бутерброд? Подобным образом в декабре мы изучали универсальный магазин, где прилавок с упаковочной бумагой поставили прямо возле входа. Продажа бумаги шла не очень бойко, так как никто не покупает оберточную бумагу, не выбрав подарка. Этот прилавок переместили так, чтобы покупатели замечали его уже после совершения покупок. И продажа бумаги заметно оживилась. В супермаркетах составляются специальные планы для удачного расположения товаров рядом друг с другом. Они пользуются следующими соображениями: если правильно разместить популярный продукт, например кукурузные хлопья, он сможет привлечь внимание к другим товарам, расположенным поблизости от него. Поскольку большинство покупателей являются правшами, наиболее удачным является расположение непосредственно справа от наиболее популярного товара, чтобы покупателю было легко взять его с полки.

Иногда, однако, нас привлекает непривычное соседство товаров. Сравните, как дорогие комоды продаются в традиционном мебельном магазине и в современном магазине „Товары для дома“. В первом случае десятки комодов аккуратно выстраивают в одну линию один за другим, комод за комодом, и это больше напоминает склад. Во втором комод показывают как часть домашнего интерьера, рядом с ним ставят стул или размещают его в углу с кружевной салфеткой или фотографией в рамочке. На одном из комодов мы увидели старинную стеклянную банку с хромированными музыкальными шариками. Вас могла привлечь именно эта банка или блестящие шарики. Вы подходили, чтобы взять один из них, и вдруг замечали сам комод и осознавали, что это не просто подставка для банки с музыкальными шариками, и что он тоже продается. Об этом красноречиво говорил ярлычок с ценой, висевший на одной из ручек комода. Вы могли себе ясно представить, как этот комод будет выглядеть у вас дома. К тому же, заинтересовавшись музыкальными шариками и только потом обнаружив комод, вы удовлетворили свою любовь к открытиям. Кто угодно может продавать мебель людям, которые пришли в магазин в поисках мебели. А вот чтобы продать мебель людям, пришедшим в магазин в поисках чего-то другого, требуется немного гениальности. Я готов поспорить, что не один покупатель, искавший кружевную салфетку, ушел из того магазина с новым туалетным столиком из кленового дерева.

Вы можете придумать хорошее сочетание разных товаров, если просто встанете напротив одного из них и подумаете, какие ассоциации у вас при этом возникают. В отделе лаков и красок следует параллельно продавать рабочий инструмент. Достаточно будет

просто поместить рекламный плакат или положить на стол электропилу — кто сможет устоять против такой покупки? В книжных магазинах мы советуем группировать товар по интересам и с учетом основной публики, которая будет читать эти книги. Это значит, что в одном отделе нужно располагать литературу о компьютерах, спорте и бизнесе, а в другом — о диете и питании, здоровье и ведении домашнего хозяйства (угадайте сами, кто какие книги будет покупать). Нас попросили провести консультации, как лучше продавать принтеры для компьютеров. И мы посоветовали сгруппировать их согласно маркам производителей: Hewlett-Packard — здесь, Okidata — там. Потом обнаружили, что при таком расположении товаров покупатели не очень охотно их брали. Им больше нравилось сравнивать все принтеры за 300 долларов, чем разные модели одной и той же фирмы-производителя. Не теряя времени, мы дали магазину новые рекомендации. Детское издательство Golden Books размещало свои товары в книжных магазинах по принципу их стоимости. Вскоре мы обнаружили, что цена абсолютно не волновала покупателей, так как все эти книги были относительно дешевы. И мы посоветовали перегруппировать книги согласно персонажам: в одном месте — книги о пони, в другом — о плюшевых мишках.

А что вы скажете по поводу идеи запаковать женские колготки в пластмассовые яйца? Довольно странная идея, я согласен, тем не менее именно эта фирменная упаковка превратила колготки L'eggs* в товар № 1 на рынке галантереи. Несколько лет назад серия опросов показала, что женщины предпочитали покупать колготки фирмы No Nonsense, которые выставлялись на полках рядом с колготками L'eggs. Однако теперь L'eggs стали более популярными, и это настоящая победа в области презентации товара.

Если вы не работаете в мире торговли, вам сложно будет представить себе размеры и цели индустрии, поставляющей в торговые заведения все вывески, рекламу, витрины, стенды, стеллажи для товаров и прочие атрибуты торговли. Буквально во всех торговых заведениях — от супермаркетов и аптечных магазинов до салонов мебели, домашней утвари и автосалонов — то, что теперь называют бизнесом оформления места совершения покупок (point-of-purchase business — PoP), стало развиваться очень быстрыми темпами. Атрибуты оформления магазинов существовали всегда, вспомните хотя бы шест цирюльника в бело-красную полоску или картинку с изображением индейца на витринах первых табачных лавок. Но в начале 80-х годов PoP стало приобретать поистине большое значение и сейчас ему уделяют не меньше внимания, чем маркетингу.

До тех пор умение размещать товары в магазине расценивалось как нечто вторичное по отношению к силе рекламы. Именно рекламные агенты решали, как выставлять товар на суд покупателей, предоставляя продавцам в магазине более скромное задание все организовать непосредственно в магазине — внутренние рекламные вывески и витрины. Впоследствии эти два задания поменялись местами. Внезапно владельцы торговых заведений поняли, что в большой степени покупатели принимали решение о покупке непосредственно в магазине. Как я уже отмечал выше, исследования показали, что более половины покупок в супермаркетах совершаются покупателями незапланированно. Все это происходило на фоне спада влияния рекламы. По мере того как монолитные телевизионные каналы стали уступать место множеству частных телекомпаний, предлагающих абсолютно новый спектр рекламы, преданность покупателей определенной марке товаров сменилась более скептическим и независимым от рекламы подходом. Эти изменения привели к тому, что успех работы магазинов стал все больше зависеть от умения организовать подбор и экспозицию товаров. Индустрия розничной торговли стала развиваться семимильными шагами — за короткий период ее денежный оборот увеличился с 5 до 25 миллиардов долларов в год. Традиционно этот бизнес двигали маленькие (а теперь в их число входят и довольно крупные) семейные фирмы. Их владельцы имели достаточно выдержки, фантазии и энергии. Я бы назвал этот бизнес ковбойским, в самом лучшем смысле слова. Поскольку искусство экспозиции товаров

* Используется игра слов: англ. слово *eggs* обозначает *яйца*, а название фирмы *L'eggs* можно перевести как *ноги* от англ. слова *legs*. — *Прим. перев.*

еще довольно новое, те, кто его практикует, до сих пор продолжают многому учиться. И на самом деле, за последние 10 лет мы получали очень много заказов на работу, связанную с изучением влияния на покупательский спрос рекламных вывесок, стендов и витрин.

Вот хороший пример того, какое чудо может сотворить удачно организованная экспозиция товаров. Однажды я слышал речь вице-президента по продажам одной из общенациональных сетей магазинов женской одежды, в которой она говорит об оформлении одной витрины женских футболок: „Мы покупаем футболки на Шри-Ланке по 3 доллара за штуку. Затем привозим их сюда и вшиваем инструкции по уходу на французском и английском языках. Заметьте: мы не говорим, что футболки сделаны во Франции, но при желании покупатель может себе это вообразить. А потом стараемся как можно лучше представить их: со вкусом раскладываем их на красиво оформленном экспозиционном столе, над которым вешаем шикарную фотографию красивой женщины в нашей футболке где-нибудь в экзотической местности. Мы преподносим эти футболки так, как будто они стоят миллион долларов каждая. На ярлычке пишем «Футболка для экспедиций» и продаем их по 37 долларов. И они у нас хорошо расходятся". Это был самый грустный и одновременно самый ценный урок в моей жизни.

Дилеры по продаже автомобилей до сих пор не научились правильно организовывать свои торговые пространства, поэтому на их ошибках можно поучиться. Приведем пример одной иностранной дилерской компании по продаже автомобилей, работу которой мы изучали. Продавцы буквально нагружали посетителей всякой литературой, но при этом забывали дать им папки. Таким образом, они бродили по демонстрационному залу с пачкой разрозненных бумаг. Кроме того, там было много стендов для брошюр, на которых не было брошюр. Не очень удачная ситуация. Не потому, что покупатели так любят всякие буклеты, а потому, что пустые книжные полки создают у них впечатление, что в этом бизнес-заведении не уделяют должного внимания деталям. Односторонние плакаты были вывешены на внешних и внутренних витринах магазина. Это приводило к тому, что покупатели нередко оказывались перед обратной пустой стороной плаката. В другом автосалоне, как я уже писал в пятой главе, мы столкнулись с рекламой новых машин — это были прошлогодние модели. На самом видном месте размещались стенды с указанием „премий", которые получал дилер от завода-производителя. Но как раз эта информация заставляла покупателей зевать от скуки. Рекламный буклет с гаммой цветов автомобилей тоже оставлял желать лучшего. И вместо того чтобы показать покупателям фотографию машины каждого цвета, им предлагали маленькую книжицу, более пригодную для выбора драпировок. Вывески, которым следовало висеть над автомобилями, были помещены на столах. Статьи с положительными отзывами об автомобилях из газет были просто приклеены на стенах. Некоторые из газетных вырезок уже пожелтели и начали сворачиваться в трубочку. И в таких условиях владельцы автосалона надеялись поддержать посетителя в принятии решения о покупке на сумму от 12 до 60 тысяч долларов!

Не только владельцы магазинов способны использовать дизайн и рекламные материалы не в свою пользу. Очень часто фирмы, которые проектируют и производят оборудование для магазинов (и продают его незадачливым торговцам), тоже совершают ошибки, которых можно было бы легко избежать. К примеру, они могут сделать стеллажи из картона, не покрытого защитным слоем. Один такой стеллаж для солнцезащитных средств попал в аптечный магазин в пятницу вечером. Его поставили в торговый зал, и он сразу привлек внимание покупателей. Однако после закрытия магазина туда пришли уборщицы и стали мыть пол, не сдвигая стендов и стеллажей. Низ стеллажа для солнцезащитных кремов немножко подмок. В субботу после обеда он выглядел несколько кособоким. После очередного мытья пола он стал шататься. В воскресенье вечером его пришлось выбросить на свалку.

Никто никогда не задумывался о том, как будет выглядеть экспозиционный стенд, когда с него уйдет половина товара, будут оставшиеся на нем вещи такими же привлекательными для покупателей или примут вид заброшенных и никому не нужных

предметов. Нужно подумать о том, что откроется взору покупателей, когда они начнут снимать с полки бутылки с кетчупом: коричневая оберточная бумага, какая-нибудь надпись или фотография предлагаемого товара? Это существенная деталь.

В этом отношении возникают и другие вопросы. Сможете ли вы прочитать надписи на задней стенке витрины с 10 метров? Если витрина выполняет свои функции, только когда покупатели подходят к ней вплотную, значит, задействована только половина ее возможностей. Задняя часть витрины пустая? И боковые стенки тоже? Это потому, что дизайнер не имел понятия, куда ее поставят в магазине и какая ее сторона будет открыта для покупателей.

В американских магазинах используются преимущественно отдельно стоящие стенды и витрины. Некоторые из них оказываются удачными, некоторые — не очень, в зависимости от их расположения в торговом зале. Что касается вывесок, невозможно определить их эффективность, пока вы не увидите их в действии. Последнее направление в оформлении витрин — это использование так называемой активной рекламы, в которой для привлечения внимания покупателей применяются подвижные элементы, особенно световые эффекты. Мы провели сравнительный анализ разных типов рекламных стендов и витрин и получили впечатляющие результаты: на активную рекламу с подвижными элементами, размещенную на холодильниках с напитками, обращали внимание 46% покупателей, по сравнению с 6% посетителей, которые замечали рекламу старого образца. Однако в определенный момент чрезмерное количество рекламных стендов начинает оказывать обратный эффект. Если в магазине слишком много рекламы, которая мельтешит перед глазами покупателей, ее действие начинает походить на монотонный и бессмысленный шум, не различимый для людского слуха. Король торговли Джон Уонамейкер как-то сказал (а я его перефразирую), что половина его рекламы была никчемной, только он не мог понять, какая именно. То же самое справедливо сегодня для рекламных материалов и стратегий.

Однажды нас пригласили провести исследование по поводу трудностей с продажей в аптеках всех лекарств от таких болезней желудка, как несварение, изжога, тошнота, газы и др. Люди стыдятся этих симптомов заболеваний, чем и объясняется их невежество по вопросу подбора лекарств. Исследования одной фармацевтической компании показали, что покупатели с неохотой обращались к кассиру или даже к фармацевту с проблемами подобного рода. (Для меня лично эта работа была очень познавательной, поскольку я сам тоже никогда не был до конца уверен, какие лекарства в каком случае применять. Может быть, как и вы, я принимал лекарство от отрыжки, в то время как мне нужно было средство от газов.) Выходом из положения могла стать система вывесок. Мы установили информационное табло, где покупатель находил название симптома, например изжога, и в маленьком окошке появлялось название необходимого лекарства. Мы думали, что такая система не подведет и поместили несколько опытных стендов, затем стали изучать реакцию покупателей.

В результате мы обнаружили, что реакция у покупателей отсутствовала, они просто не пользовались этими информационными приспособлениями. Может быть, они не были такими уж несведущими по части лекарств от запоров или не понимали, как ими пользоваться. В любом случае, в ближайшее время нам не дано преодолеть неопределенности по поводу выбора лекарства от желудочных недугов, так как наша идея потерпела фиаско.

Вот еще один пример. Одна из крупнейших американских компаний по продаже специй собиралась заказать новые красивые и дорогие стенды для экспозиции своих товаров. Вся мебель была заказана в очень престижной фирме, выпускающей оборудование для оформления магазинов, на сумму более миллиона долларов. Прототип стенда выглядел настоящим красавцем: на нем можно было располагать продукцию фирмы, разделяя ее по видам на специи, экстракты, эссенции или вкусовые добавки, чего раньше никогда не удавалось сделать как следует. Площадь супермаркета для любого товара является

своеобразным полем сражения. Так и для специй новый экспозиционный стенд должен был стать той выигрышной лошадкой, которая могла привести их к победе.

Образец стенда привезли в офис компании-заказчика, чтобы все могли оценить его достоинства. И он получил полное одобрение. Стенды незамедлительно отправили в магазины, но там они не оказали ожидаемого влияния на уровень продаж.

Продажи из-за них не снизились, что уже само по себе является положительным результатом, однако, несмотря на вложенные в них деньги, с них специи раскупались ничуть не лучше, чем со старых полок. Почему так случилось? Ну, во-первых, разделение продукции на специи, экстракты, эссенции и вкусовые добавки не сыграло для покупателей большой роли. Это никого не интересовало. Их задача заключалась в том, чтобы придавать пище определенный вкус или запах. Для чего конкретно применяется куркума? Какую часть цыпленка натирать розмарином? Людям можно было многое поведать о применении определенных специй, и что-нибудь из этой информации могло вдохновить их на незапланированные покупки. Как пахнет шафран? Рекламный стенд, способный ответить на все эти вопросы, был бы настоящей находкой, тот же, что выбрала фирма, не предусматривал таких услуг. И хотя на фоне унылых серых (или бежевых) стен офиса компании этот стенд казался настоящим праздником цвета, в бурлящей и суматошной обстановке супермаркета он попросту терялся.

В результате компании пришлось распрощаться с этими красивыми новомодными стендами. Основные решения о том, как будет выставляться определенный товар в магазине, решает в первую очередь фирма-производитель, а затем еще три организации: рекламное агентство, дизайнеры упаковки и фирма, поставляющая мебель и оборудование для магазина. Последняя не имеет влияния на решения первых двух. У каждой из этих организаций свои планы и приоритеты, и никто из них по-настоящему не заботится о том, что будет происходить с экспозиционным стендом, когда он попадет в конкретный магазин. Пока усилия трех составляющих компаний не будут приведены к единому знаменателю, системы экспозиций во многих магазинах будут оставлять желать лучшего.

И вот последняя история. Крупный производитель безалкогольных напитков потратил много денег на новые экспозиционные стенды для супермаркетов и пригласил нас для оценки их образцов непосредственно в магазине. Когда мы с представителем компании производителя подошли к супермаркету, то через окно увидели огромную яркую разноцветную гору ящиков с содовой прямо на полу. „Удивительно, почему они оставили все эти ящики в таком виде. Это выглядит просто ужасно“, — сказала представительница компании.

Я попросил, чтобы, прежде чем все ящики расставят на предназначенные для них полки, нам позволили в течение одного дня поснимать ситуацию в том виде, в каком мы ее застали. Согласно нашим наблюдениям, 60% людей, проходивших мимо горы ящиков с содовой, обращали на них внимание. Гораздо меньшее число посетителей замечали банки и бутылки с газировкой, стоявшие на экспозиционных стендах. Абсолютно очевидно, что людей привлекала и заставляла остановиться как раз яркая гора ящиков с напитками на полу. Следует извлечь урок из этой ситуации.

17. В киберпространстве никто не услышит, как вы делаете покупки

Весной 1998 года, когда я писал первую версию этой главы, Интернет восходил на вершину своей славы. Это была сила, способная привести к изменениям в обществе. Начав великую социальную кибернетическую революцию, Интернет стал постепенно приобретать все более коммерческий характер. Горячим вопросом для обсуждения в 1998 году был секс по Интернету. Мы открыли для себя, что в сети можно встретиться, влюбиться и даже заняться любовью. В 2000 году нас больше занимают материальные и коммерческие возможности использования Интернета. Во Всемирную Сеть были вложены огромные суммы. Предвкусение новых способов использования Интернета дает материал для целых

журналов и книг. Сможет ли электронная коммерция достойно ответить на эту бешеную рекламу?

К услугам первой чаще всего прибегают фирмы и предприятия. Больницы, фабрики и офисы поняли, что это действительно удобно и эффективно. Это одноступенчатый шоппинг, в котором заказы, расписание поставок, вопросы стоимости и наличия товаров можно уладить сразу и централизованно. Владелец сайта в Интернете, организующий сделки между крупными компаниями, может предоставить возможность участвовать в купле-продаже и более мелким фирмам. Сделки становятся стандартными и часто повторяющимися, что позволяет сохранить строгий порядок на сайте. Таким образом, он превращается в огромный торговый склад в сети. Yahoo!

Чтобы продавать по Интернету отдельным людям, необходимо учитывать множество вопросов и требований — от интеграции конкретного виртуального магазина в определенный сайт и организации доставки товаров до сексапильного оформления самого сайта. Как уже было показано в этой книге, при совершении покупок людьми движут довольно сложные и многочисленные побуждения. Все эти вопросы еще более усложняются необузданным и нереалистичным энтузиазмом людей, инвестирующих в Интернет свои средства. В результате вместо создания хорошей и практичной схемы торговли возможностями Интернета все чаще пользуются фирмы, желающие впервые заявить о своих услугах.

Мнение о том, что Интернет заменит настоящие магазины, принадлежит к области фантастики. Скорее всего он даст новый толчок в развитии торговых заведений. Эффективность же Интернета в мире торговли может с гораздо большей пользой проявиться в области маркетинга и единой системы распределения товаров. Он также может послужить источником вдохновения и фантазии для владельцев живых магазинов. Давайте рассмотрим некоторые примеры.

Вы зашли на сайт знаменитой сети магазинов одежды, торгующих по всей стране. В этих магазинах огромное количество людей покупают себе повседневную одежду. Вам достаточно впечатать свое имя, адрес электронной почты, почтовый индекс и потом написать: „Мне нужна пара ваших хлопчатобумажных брюк свободного покроя с отворотами, цвета хаки, размер по талии 34, рост 32, и черная футболка с треугольным вырезом среднего размера. У вас есть эти товары в том магазине, который находится рядом с моим домом?". Вы отправляете электронное сообщение и примерно через час получаете ответ: „В наших магазинах на улице Пако и на проспекте Андерхилл есть выбранные вами товары. Мы можем отложить их для вас, чтобы вы смогли зайти и посмотреть их, либо можем сразу снять деньги с вашей кредитной карточки, реквизиты которой хранятся в вашем файле. Покупка будет оформлена, запакована и вам останется лишь забрать ее в кассе рядом с выходом. Большое вам спасибо. Кстати, у нас в продаже есть коричневый кожаный ремень, выпущенный специально для выбранной вами модели брюк. Обратите на него внимание".

Все это звучит довольно убедительно, не правда ли? К тому же, для покупателей создаются все удобства: ведь им не нужно томиться в мучительном ожидании своей очереди в кассу. Тем не менее пока еще не существует инфраструктуры, необходимой для внедрения такой системы обслуживания. Чтобы это осуществить, нужна централизованная система с единым монитором для поступающих электронных сообщений, имеющая выход к базам данных нескольких магазинов (информация о наличии товаров должна быть внесена в компьютер). Понадобятся также специальные операторы, которые будут рассылать клиентам ответы.

Таким видом услуг, связывающим виртуальный магазин с реальным, могут воспользоваться многие из нас. И хотя такая система электронной коммерции действительно может быть полезна для многих покупателей, живущих в пригородах, она не в состоянии предложить достойную базу для виртуального мира торговли будущего. Одной из наиболее острых проблем, которую надо решать, остается вопрос доставки. Решения могут быть разными — от новых почтовых ящиков особо крупных размеров, установленных в наших

домах, до хорошо налаженной системы центров хранения товаров, куда покупатели смогут заезжать и забирать свои покупки. На рынке может также появиться новая фирма, организующая вечернюю доставку товаров, заказанных через Интернет.

Существуют и специальные отраслевые решения. К примеру, мне нравится идея местного фермерского рынка создать в ближайшем будущем киберсупермаркет. Тогда можно будет, предварительно поговорив с человеком, который сделал сыр, выжал яблочный сидр и почистил рыбу, остановиться в торговом киберпространстве, куда накануне вечером я отправил электронный заказ на всякие мелочи (мешки для мусора, туалетную бумагу и пр.). Таким образом, я смогу одновременно и получить удовольствие от шоппинга, и избежать головной боли. Такая же модель применима и в вашем местном супермаркете. Вышлите список необходимых продуктов на электронный адрес супермаркета Kroger и укажите, когда вы хотели бы забрать свой заказ. Затем можете подъехать (или подойти) к ставшему более уютным и стильным супермаркету New Age Kroger, выбрать там особые продукты, кондитерские изделия, деликатесы и дорогие сорта мяса, заплатить за все в кассу, а затем зайти в отдел хранения покупок, заказанных через Интернет. Поход в магазин, таким образом, становится одновременно и более эффективным, и более приятным. И супермаркет перестанет быть похожим на всем знакомое старое, холодное, неудобное помещение.

Осуществление процедуры заказа товаров по Интернету с последующим получением их в магазине должно базироваться на дальнейшей интеграции этих двух процессов. Магазин Barnes & Noble — это нечто абсолютно другое, чем сайт bn.com. В идеале магазин The Gap, сайт gap.com и каталог The Gap должны быть тесно связаны между собой так, чтобы покупатели могли заказать товары через Интернет и забрать свой заказ в магазине. Или заказать по каталогу и, если вас не устроит покупка, зайти в магазин и обменять ее. А если хотите сэкономить на оплате за доставку или вам лень идти на почту, можете напрямик ехать в магазин. На данный момент инфраструктура реальных и виртуальных магазинов пока не позволяет им полноценно сотрудничать, не говоря уже о точности и скорости взаимодействия, необходимых для выполнения заказов.

Давайте вернемся к сути дела. Сможет ли Интернет подчиняться основным законам бизнеса, которые применяются во всех остальных сферах жизни? Будут ли и в этом случае править балом Уолл-стрит и биржевые спекулянты? Возможно, если виртуальный бизнес будет существовать в одной связке с реальной торговлей, он тоже вынужден будет подчиняться тем же законам прибыли и убытков XIX века, что и весь остальной мир. К сожалению.

Если вы спросите, что я думаю по поводу интеграции мира реальной торговли с виртуальным, я отвечу, что одной из проблем является перспектива этого процесса. Специалисты, обслуживающие Интернет, которых я когда-то, во времена всеобщего недоверия к виртуальному миру, называл кибержокеями, высказывают следующее мнение: если вы собираетесь оторваться от экрана компьютера, выйти на улицу и зайти в реальный магазин, вам следует позаботиться о том, чтобы ваш модем попал в достойные руки. Виртуальные кудесники, которые создают, оформляют, содержат и управляют миром торговли в сети, могли бы наладить осуществление сделок смешанного типа. Но это не так интересно, как продавать программное обеспечение, книги, музыкальные диски, порно- и видеопродукцию через Интернет, потому что в скором времени все эти товары можно будет покупать исключительно в электронном режиме. Чисто электронные сделки привлекательны не только потому, что они гораздо дешевле (для них не нужны специальные знания по организации производства и расходы на оплату труда и сырья), но также и потому, что виртуальному торговцу не нужно беспокоиться о таких устаревших вопросах, как распределение и доставка товаров.

На сегодняшний день, по грубым подсчетам, 1% всех торговых сделок в Америке совершается через Интернет. Эта цифра будет, безусловно, расти. И если количество электронных покупок достигнет 5 или 10% от общего торгового оборота, то этот бизнес можно будет отнести к разряду крупных (хотя он никогда не станет настолько

существенным, чтобы оправдать непомерную стоимость акций некоторых фирм, размещенных в Интернете). В будущем в этом деле возможно возникновение нескольких проблем. Одна из наиболее очевидных будет состоять в том, что в один прекрасный день виртуальным покупателям придется платить налог за совершение покупок в Интернете. И это станет серьезным препятствием, потому что сегодня виртуальный торговый мир привлекает пользователей именно благодаря своей дешевизне.

Тем не менее очевидно, что Интернет преобразит мир торговли, поэтому нам следует привыкать к мысли о грядущих переменах. Компании, которые осознают это, будут иметь неоспоримое преимущество, которое станет решающим фактором в успешном ведении бизнеса.

Вот какие преимущества имеет виртуальный шоппинг по сравнению с реальным.

Неограниченный выбор. Теоретически существует возможность создать такой торговый сайт в Интернете, в котором можно было бы купить все известные на данный момент товары. Если взять, к примеру, книжную торговлю, то самый огромный реальный книжный магазин может вместить около 175 тысяч названий, в то время как виртуальные могут похвастаться все возрастающим количеством книг в запасе — два миллиона, затем три, затем пять. Тот факт, что на сайте нет складских помещений, складских работников и даже такого понятия, как запас, не мешает иметь огромный выбор.

Сравнение цен. Используя специальную программу, просматривающую тысячи сайтов в поисках самых низких цен, или другие поисковые возможности, вы можете моментально найти сотни виртуальных магазинов, предлагающих необходимый вам товар. Это позволяет сравнивать цены на небывалом ранее уровне. Вам, вероятно, не захочется весь день ходить из одного магазина в другой в поисках наиболее дешевых товаров, ведь вы дорожите своим временем, но если эти поиски можно осуществить простым нажатием мышки, то почему бы этим не воспользоваться?

Удобство. Вы можете совершать покупки дома, на работе, в любом месте, где есть розетка и гнездо телефонного коммутатора. Вы можете заниматься шоппингом в любой день и в любое время суток. У вас есть доступ к любым магазинам, где бы они ни находились. И вам не придется искать место для парковки или надевать пальто. Да вам можно вообще ничего не надевать.

Скорость. Вы можете зайти на сайт Интернета в любое время (при условии, что у вас не будет проблем с подключением, которые иногда возникают в самые оживленные часы). Вы также можете бродить по сайту, как вам заблагорассудится (опять-таки при условии, что странички будут быстро загружаться), затем молниеносно осуществить оплату за покупки с помощью одного нажатия мышки. Вы, конечно, не сможете по-дружески поболтать с кассиром, но зато вам и не придется стоять в очередях.

Информация. В сети у вас есть доступ к неограниченному количеству информации о товарах, которую можно сохранять в памяти компьютера. Все это делается в мгновение ока и по своим возможностям превосходит все брошюры, информационные справочники магазинов и тем более память и знания продавцов. Интернет действительно преуспел в предоставлении покупателям полной и независимой информации о предлагаемых товарах. Я сам был удивлен количеством как положительных, так и отрицательных читательских отзывов об этой книге на сайте amazon.com. Дополнительная информация придает людям уверенности при совершении покупок.

Основным преимуществом Интернета является возможность осуществлять поиск на основании конкретных критериев. Это позволяет виртуальным продавцам организовать поиск и предложение необходимых товаров в таком количестве, какое просто немыслимо для владельцев физических магазинов. Возьмем, к примеру, торговый сайт в Интернете studioapartment.com. Там вы найдете в миниатюре все, что вам хотелось бы купить для своего дома, — ковры, диваны, посудомоечные машины, сушилки, кофеварки. Вот еще один показательный пример: сайт под названием travelintallgirl.com, в котором девушки высокого роста могут подобрать себе одежду для путешествий. Специальная программа на сайте будет

вести непрерывный поиск одежды редких размеров и, в конце концов, предложит вам весьма достойный выбор.

Пока что Интернет лучше всего справляется с продажей тех товаров, для оценки которых мы используем свой разум, а не чувства, то есть того, что нам не обязательно трогать, щупать, поглаживать. Интернет также хорош в случаях с магазинами, которые не могут существовать в реальности, как описанный выше магазин товаров для дома в миниатюре. Покупки в сети люди совершают зачастую в качестве альтернативного решения. Моя сестра пользуется услугами виртуального бакалейного магазина, потому что у нее маленькие дети, а ее муж, как она думает, не может сам справиться с выбором овощей или удержаться от покупки ненужного томатного соуса.

Торговля акциями через Интернет стала весьма популярной. Из-за нее прибыль брокеров упала до минимума, но для покупателей это лишнее преимущество. Удачно идет также электронная торговля авиабилетами. В Интернете легко выбирать подарки: еду, вино и цветы, даже одежду — вы ведь все равно не собирались ее примерять. Одним из самых ходовых товаров в Интернете являются компьютеры и их программное обеспечение. Это не удивительно, если учесть, что в кибермагазины в основном ходят одинокие молодые люди лет тридцати с высшим образованием, зарабатывающие в среднем 60 тысяч долларов в год.

Многие покупатели идут сначала в обычный магазин, находят необходимые товары, а затем заходят в Интернет в поисках наиболее приемлемых цен. Многие товары в будущем будут покупаться именно так, особенно дорогостоящие и долгосрочные вещи — часы, матрасы, основные домашние электроприборы. Заинтересованные покупатели готовы целыми днями ходить по магазинам, выбирать нужные вещи, а затем, придя домой, подключаться к сети и совершать покупки у владельцев виртуальных магазинов, которым удастся поддерживать низкие цены за счет того, что не нужно оплачивать аренду помещения, выплачивать налоги, страховки и зарплату служащим. Такая ситуация в будущем станет причиной настоящего сражения между владельцами виртуальных магазинов и представителями мира реальной торговли, организующими собственные сайты в Интернете. Последним будет довольно сложно участвовать в этой борьбе. Тем не менее битву для них нельзя считать проигранной. Что, если виртуальный магазин walmart.com начнет использовать сеть своих реальных магазинов в качестве центров доставки товаров и обнаружит суммы, которые покупатели смогут сэкономить на оплате почтовых расходов?

Ситуации с поиском самых низких цен в Интернете могут иметь и негативную сторону. К примеру, в 1999 году я решил купить машину, воспользовавшись Интернет-сайтом, позволявшим сравнивать цены на автомобили у разных дилеров. Я узнал, какие цены у ближайшего к моему дому дилера, затем обнаружил, что у другого дилера за 30 миль* можно было купить ту же машину на полторы тысячи долларов дешевле. Я совершил покупку и проделал на новой машине те самые 30 миль, чтобы добраться домой. Вот тогда и начались проблемы. Дилер что-то напутал с оформлением документов, и дело закончилось тем, что, помимо расходов на телефонные звонки, мне пришлось каждую драгоценную субботу дважды преодолевать это расстояние, чтобы решить проблему. Лучше бы я купил машину у дилера на своей улице, заплатил лишних полторы тысячи и не имел бы лишних неприятностей.

Давайте станем более человечными. Разве вы сможете на Интернет-сайте услышать запах спелого персика или примерить туфли, которые вам покажутся такими удобными, что вам захочется купить сразу три пары? И сможет ли ваш друг убедить вас купить в виртуальном магазине тот шелковый костюм красного цвета? Вот три огромных преимущества реальных магазинов перед виртуальными:

- возможность прикоснуться к товару, примерить его или „прочувствовать“ какими-то другими способами;
- мгновенное удовлетворение от покупки;
- общение с живыми людьми.

* Миля — единица длины, 1 миля сухопутная = 1,609 км. — *Прим. перев.*

Заметьте, что эти качества не очень вяжутся с упорядоченным и запланированным приобретением товаров в Интернете. Они представляют собой чувственные аспекты шоппинга и новизну впечатлений — как раз те вещи, которые доставляют нам удовольствие при совершении покупок и которые Интернет пока что предоставить не может.

Благодаря повышенному интересу средств массовой информации и нашей собственной любви к новым технологиям, многие владельцы магазинов обзавелись собственными сайтами в Интернете, сами не зная почему. Некоторые просто боялись, что если они не выйдут в сеть, то упустят что-то важное (а что важное?). Возможно, им не приходило в голову, что для создания сайта нужна причина — деятельность в Интернете должна преследовать определенные цели. А они просто знали, что у всех остальных был собственный сайт и крутые парни вели разговоры о его необходимости. Мы поняли, что сайт должен быть хорошим (привлекательным, хорошо организованным и т. д.). Если пользователи Интернета заходят на него и обнаруживают, что он неряшливо организован, в нем сложно найти нужную информацию и в нем мало пользы, они никогда в него не вернуться.

В сфере бизнеса Интернет-сайт может выполнять четыре основные функции:

1. Способствовать распространению сведений о вашей фирме и быть частью вашего имиджа. Это осуществляется с помощью пресс-релизов, свежих статей из газет (само собой разумеется, положительных отзывов), информации о предлагаемых товарах и других рекламных приемов. Если пользователь Интернета зайдет в поисковую программу и наберет название вашей фирмы, вы, надо полагать, захотите представить ее с самой лучшей стороны.

2. Он может рассказать пользователям о том, что вы производите (или продаете), предоставить большое количество информации о ваших товарах и список мест, где их можно купить. В нем можно помещать такую информацию, которой покупатели не смогут получить в магазинах. Например, им можно рассказать, как лучше выбрать стереоустановку в зависимости от музыки, которую вы собираетесь слушать, или от размера комнаты, где она будет стоять.

3. Сайт может представлять электронную версию ваших магазинов в уменьшенном масштабе. В нем можно предлагать некоторые наиболее стандартные товары, те, которые легче всего покупать в Интернете. Это будет одним из поводов обзавестись своим местом в киберпространстве.

4. Сайт может также стать полной версией вашего магазина. На самом деле он может быть единственной его версией, если вы являетесь стопроцентным виртуальным коммерсантом.

Для равновесия я приведу пять основных причин, почему покупатели заходят в торговые сайты Интернета.

Одна из них заключается в том, чтобы быстро что-то выбрать. Чаще всего это происходит на сайтах, торгующих книгами и пластинками. Вы ищете какое-то определенное название в подарок другу или себе, быстро его находите, покупаете и забываете об этом.

Вторая причина — пошарить по виртуальным магазинам, когда у вас есть свободное время. Блуждание по Интернету само по себе является удовольствием. По ходу дела вы можете что-нибудь купить — или не купить — все зависит от того, что вы найдете. Можно принять решение о покупке чисто случайно. А если у вас возникнут какие-нибудь сложности или вас отвлекут, вам будет очень легко покинуть сайт, не доведя выбор товара до конца.

Третья причина — это поиск. Интернет предлагает прекрасные возможности найти те вещи, к которым мы не имеем доступа в реальном мире.

Четвертая причина — информационная подпитка. Вы можете собрать информацию и отзывы о товарах, прежде чем совершить покупку, независимо от того, будете вы это делать в виртуальном или реальном магазине.

Пятая причина относится к тем, кто не собирается ничего покупать, а хочет просто связаться с компанией, чтобы спросить об определенном товаре, который у них уже есть, написать жалобу или задать другие вопросы. Эти люди пользуются Интернетом вместо

бесплатных телефонных линий. Такие линии имеют почти все торговые компании, но часто клиентам приходится слишком долго ждать ответа оператора, поэтому они предпочитают пользоваться электронной почтой.

Где-то на пересечении этих двух списков можно разглядеть цель и потенциал электронного шоппинга. Ну, а если выбраться за пределы абстрактных представлений, следует сказать, что многие торговые сайты в Интернете по части шоппинга находятся на уровне каменного века. Зачастую их неудачно оформляют, плохо организуют и в результате в них не соблюдаются правила передвижения людей в любом пространстве, включая виртуальное. Отчасти это происходит из-за того, что их создают дизайнеры, а не коммерсанты. Через пять или десять лет торговые сайты в Интернете будут совсем другими, но пока им предстоит долгий путь к совершенствованию.

Вот одна из ошибок, с которой я столкнулся в 1998 году, и которая, к счастью, встречается все реже: сайты в Интернете не очень четко разъясняют, какие услуги они предоставляют, а какие — нет. Используя поисковые программы, такие как Yahoo!, мы находили некоторые торговые сайты, которые фактически не торговали. Вам это может показаться противоречием и уж точно является признаком некомпетентности и неподготовленности их владельцев. Существует, к примеру, несколько сайтов, посвященных продажам новых автомобилей. Однако вы не сразу поймете, что в действительности у вас нет возможности оформить их покупку через Интернет. Когда вы заходите на сайт, вам предлагают выбрать марку, модель, цвет, цену и так далее. Но в конечном счете этот сайт всего лишь проинформирует ближайшего к вам дилера о том, что вы ищете колеса. Большое спасибо. Вот когда вы заходите в настоящий магазин, то сразу узнаете, что в нем продается и какие услуги он предлагает. В виртуальном же пространстве иногда вам приходится гадать даже о таких элементарных вещах.

Правило о необходимости наличия транзитной зоны рядом со входом в реальных магазинах распространяется и на виртуальные. Когда покупатели заходят на сайт, им нужно немного времени, чтобы сориентироваться и понять обстановку, прежде чем на них обрушится поток информации или они столкнутся с необходимостью выбирать из сотни разных товаров. Им необходимо замедлить „шаг“, осмотреться и прощупать почву. Если на первой страничке сайта вы поместите слишком много информации, большую ее часть покупатели не воспримут. Если вы укажете на ней описание всех возможных услуг и товаров вашего магазина, покупателей это может привести в замешательство. Сайт в Интернете необходимо разбивать на отдельные части, а задача вводной страницы состоит в том, чтобы рассказать покупателям, где они находятся, и представить общую информацию о предлагаемых товарах. Ведь покупатели захотят знать, находятся ли они в огромном универмаге или в дорогом бутике. И потом им понадобится информация о том, где находятся входы в отделы и как располагаются проходы магазина, а также где можно получить информацию о товарах.

Сайты должны быть привлекательными, в них следует оставлять достаточно свободного пространства, чтобы покупателям было удобнее читать текст. Размер шрифта должен быть достаточно крупным и легко читаться даже в не самых лучших условиях. Никто не собирается менять шрифт на компьютере специально для вашего сайта. При оформлении надписей и указателей на страничках сайта дизайнерам следует применять те же правила, что и при оформлении живых магазинов. Однако это большая редкость. Большинство Web-дизайнеров — это молодые люди, занимающиеся исключительно компьютерами. Зачастую они привносят в оформление сайтов свое видение, которое не совпадает с нашими представлениями. Мне доводилось видеть Web-странички, оформленные более мелким шрифтом, чем газетный.

На сайте Интернета, как и в реальном магазине, перво-наперво нужно определить, куда надо идти, и постараться найти кратчайший путь. Приведу в качестве примера один экстремальный случай. Довольно известный сайт, предлагающий продукты питания, был организован просто из рук вон плохо. Первыми словами, которые видели пользователи,

заходя на него, была загадочная фраза: „Вернитесь во все отделы". Кто-нибудь мог понять, что она обозначала? Первым делом предлагать покупателям такую команду — просто сумасшествие. Мы решили отыскать в этом магазине детские пеленки. Там не было отдела товаров для грудных детей. По крайней мере, на страничке с выбором категорий товаров. Может быть, они были в отделе детской одежды? Нет, там их тоже не было. Если вы все еще следите за ходом наших поисков, я должен сообщить, что отдел товаров для младенцев, где можно было найти пеленки, был частью отделения промышленных товаров и товаров для домашних животных. Там же мы нашли и страничку с детским питанием, причем каждое название сопровождалось фотографией баночки, но они были такими крохотными, что на них невозможно было прочесть названия. С этой проблемой мы сталкивались на всем выбранном сайте. Мы наткнулись на картинку детской щетки такого крошечного размера, что она, скорее, походила на зубочистку. Когда мы вошли в отдел пищи для гурманов, первым делом нам был предложен „энергетический батончик". Там не было фотографии этого деликатеса, только картинка с фотоаппаратом и поверх нее надпись: „Скоро появится изображение". Что это означало: через несколько секунд или через несколько месяцев? Мы до сих пор ждем.

Оформление сайтов должно позволять пользователям переходить на нужную страничку, не прибегая к помощи основного меню. Зайдя в магазин, вы должны иметь возможность свободно по нему передвигаться. Но на многих сайтах это правило нарушается. В мире электронного шоппинга не избежать мелких, но неприятных сбоев в системе. Это случается даже на самых лучших сайтах. Бывает, что когда вы пытаетесь попасть на один из сайтов сети магазинов одежды, на экране высвечивается сообщение об ошибке, а на самом деле сайт может быть просто перегружен и к нему нет доступа. И наконец, последний пример. После того как мы сделали заказ в одном виртуальном магазине и в нем не оказалось выбранной одежды, нам пришло сообщение об этом по почте!

Конечно, у интернетчиков и так хватает работы, чтобы поддерживать на должном уровне выполнение простых операций в рамках виртуальных магазинов. И лучше иметь хорошо организованный, постоянно обновляемый сайт, который выполняет несколько простых операций, чем сложный и амбициозный, но плохо отлаженный. Если у вас не хватает персонала, чтобы постоянно обновлять секцию сезонных товаров, то лучше ее вообще упразднить. Если ваш сервер не позволяет быстро загружать картинки, уменьшите их количество. Недавно газета The New York Times провела исследование на предмет отправки электронной почты со стороны деловых Интернет-сайтов. Было выявлено, что во многих фирмах рассылать ответы на электронные послания считалось не самым важным делом, что неудивительно. Для многих покупателей это означало, что, отправляя свои запросы, они надеялись на вежливое обращение, а происходило все наоборот. Некоторые из таких компаний меньше навредили бы своему бизнесу, если бы вообще не открывали сайты в Интернете.

В 1999 году на Рождество, которое останется в истории как первое Интернет-Рождество, я попытался сделать как можно больше покупок в виртуальных магазинах. На страничке покупок сайта americangirl.com мне не удалось впечатать код своего адреса NY. В конце концов мне пришлось звонить по номеру 800, чтобы получить каталог с кодами товаров и довести свои покупки до конца. Я обнаружил, что коды не были обозначены на страничке Интернета, и вынужден был неуклюже объяснить оператору, какую куклу и другие игрушки я хотел отправить своей племяннице Миранде. Даже на сайте amazon.com возникают проблемы. На страничке, посвященной упаковке подарков, каждый раз, когда я щелкал на картинке с зеленой подарочной бумагой, мой компьютер зависал. Иногда отсутствие выбранных вами товаров, неправильное выполнение заказа или путаница с выпиской счета могут стать настоящим кошмаром.

Я часто слышу о том, как интересно ходить за покупками в Интернет или как это станет интересно в будущем. Web-сайты, безусловно, имеют положительное влияние: они заставляют людей смеяться или визжать, предлагают подвижную графику, модели для

примерки одежды, покупательские корзинки, которыми могут одновременно пользоваться две компании, находящиеся на чарте. Я даже слышал об одной фирме, проводящей эксперименты с ящиком, который при поступлении электронной информации смешивает специальные масла для получения определенных запахов. Пока в это сложно поверить, но, возможно, настанет день, когда они смогут симитировать в Интернете запах того самого зрелого персика, о котором я говорил раньше.

В мире Интернета лучшие времена еще впереди.

18. Проверьте себя

Иногда я заставляю наших клиентов превращаться в ученых-любителей и прошу их постоять вместе со мной, наблюдая за происходящим. Это немного похоже на опыт дзэн-буддистов, потому что, просто глядя на что-то и не двигаясь, вы начинаете замечать невидимые ранее вещи. Спустя пять минут вы сможете разглядеть то, чего не заметили в первую минуту, а через десять вам откроются те детали, которые ускользали от вас в течение первых пяти минут наблюдения.

Я могу встать с клиентом возле входной двери его магазина и начать задавать следующие вопросы: „Ну хорошо, что вы сейчас видите? А что секунду назад сделал вон тот покупатель? Как удалось той женщине с коляской справиться с дверью? Почему, по-вашему, у того мужчины такой растерянный вид? А что те двое делают там, вдалеке, кто из них покупатель, а кто с ним за компанию? Как та женщина рассматривала товары на витрине? Так, как это было вами задумано или нет?“. Мы стоим так, пока ответы клиента не становятся показательными для него самого и пока он не поймет, почему мы так много внимания уделяем наблюдению, подсчетам, пользуемся секундомером и видеокамерой.

На самом общем уровне все магазины похожи, независимо от того, что они продают и какие услуги оказывают клиентам. В этой главе речь пойдет о том, как покупатели взаимодействуют с торговым пространством. При таком общем подходе мы не будем делать никакой разницы между банком, видеом магазином, супермаркетом или магазином одежды The Gap. Приводимые уроки будут применимы для любого из них. И поскольку сейчас вы имеете дело с книгой, давайте в качестве примера возьмем книжный магазин.

Для начала встанем в удобном для наблюдения месте, чтобы оценить общую ситуацию этого торгового заведения, скажем, на расстоянии в квартал. Здесь возникает первая проблема: нам не видно магазина. То есть само здание мы отлично видим, но на нем нет никакой большой вывески или книги или чего-нибудь такого, что указывало бы на близость книжного магазина. Постоянные клиенты, конечно, знают, где он находится. А сколько других людей хотели бы зайти в него, но только они не знают его точного местонахождения. Им остается отчаянно вертеть головами в надежде отыскать его. Более того, каждый день по этой улице ходят люди, которые могли бы случайно зайти в книжный магазин, если бы знали, что он там есть. К примеру, им нужно убить полчаса времени, они начинают искать какое-нибудь кафе и вдруг видят вывеску книжного магазина и думают: „А не зайти ли мне в книжный магазин? И, может быть, заодно я смогу выпить там кофе!“ (И им это действительно удастся.) Представьте, как много спонтанных покупателей теряет этот магазин из-за того, что у него нет большой, хорошо заметной вывески.

А теперь давайте подойдем поближе, но заходить пока не будем. Отсюда вывеска нам уже хорошо видна. А что мы видим в витринах? Книги, конечно, что же еще. Однако это большие витрины, широкие и просторные. А улица довольно людная, на ней много пешеходов, велосипедистов, родителей с колясками — одним словом, обычная городская суматоха. Если вы представите себе эту картину, то поймете, что на таких сравнительно небольших предметах, как книги, довольно сложно сфокусировать внимание, особенно если вы постоянно должны следить за тем, чтобы на вас случайно не наехала какая-нибудь резвая мамаша с детской коляской. С той же проблемой оформления витрин сталкиваются аптечные, канцелярские и слесарные магазины: в них продаются товары маленького размера

и в больших витринах они плохо смотрятся. Ситуация усложняется еще и тем, что витрины покрываются специальной пленкой для уменьшения блеска стекла, за счет чего они становятся менее прозрачными, к тому же, они могут быть грязными. Все это становится препятствием для покупателей, разглядывающих витрины.

Кроме того, книги на витрине смотрятся довольно уныло. В отличие от дизайнеров, разрабатывающих упаковки для стиральных порошков или мороженого, оформители не задумываются о том, что обложка должна одновременно служить рекламной упаковкой книги. Для них она является проявлением коммерческого искусства или олицетворением литературной идеи, а иногда — сочетанием и того и другого. В результате ее невозможно оценить на основании тех же строгих критериев эффективности, которые применяются для большинства остальных товаров. На обложке книги могут помещаться пять разных фраз, каждая из которых призвана завоевать внимание покупателей. Одна из них — это заглавие, другая — подзаголовок, там могут быть указаны жанр произведения, имя автора, названия его предыдущих работ, круглая наклейка с сообщением о том, что эта книга вошла в Книжный клуб Опри Уинфри. Там также может быть помещен расплывчатый перекрывающийся образ обеих женщин. А цвета? На обложках преобладает лиловый, а это не совсем хороший контрастный фон для других цветов. И вам надо вобрать в себя всю эту информацию за полторы секунды, пока проходите мимо витрины. Даже самый лучший в мире дизайнер витрин не смог бы представить эту книгу так, чтобы ее можно было рассмотреть с расстояния в три метра, а именно с такого расстояния витрины должны выполнять свои функции. В некоторых отраслях легкой промышленности производители советуются с владельцами магазинов о том, как лучше упаковать товар, чтобы он выглядел более презентабельно. Издатели так не поступают. Повсеместно в индустрии развлекательных товаров — компакт-дисков, кассет, книг — создатели упаковок редко задумываются об их рекламной функции. Так что, ожидая, пока обложки станут лучше (или больше), книжным магазинам следует обзавестись увеличенными макетами книг для своих витрин или разработать другие рекламные схемы.

Ну что ж, теперь мы можем войти внутрь. Книги не очень удобно носить в руках, особенно если их у вас несколько, а в другой руке — пальто или сумка. Так что иметь корзинку в книжном магазине — это насущная необходимость. Мы уже не раз обращались к этой важной теме. Но повторю еще: все наши исследования показали, что чем больше покупателей пользуются корзинками, тем выше уровень продаж. В этом магазине, как и в 90% остальных, которые мы посещали, корзинки скромной горкой стояли возле самого входа. Это очень неудачная идея, потому что их мало кто замечает. Корзинки нужно помещать чуть дальше от входа, выставлять на возвышении, чтобы они были хорошо видны, и распределять по всей территории магазина. Я об этом все время говорил и продолжаю говорить.

И вот мы внутри магазина. Что мы видим в первую очередь справа от нас? Календари. В августе. Кто-нибудь покупает календарь на следующий год в августе? Скорее всего нет, однако они здесь в большом количестве и при этом занимают самое выгодное экспозиционное пространство. В декабре, я думаю, они были бы здесь к месту. А в августе такое их расположение можно объяснить только нежеланием управляющего менять экспозицию согласно покупательскому спросу. Можете быть уверены, что эта экспозиция календарей висит тут уже довольно долго, ее даже частично стала заслонять пара новых рекламных стендов. Один из них перекрывает проход к витрине с календарями, и покупатели не могут к ней пробраться, а мебель двигать они уж точно не собираются.

Рядом со входом также стоит корзинка с буклетами, сообщающими о предстоящих авторских чтениях в магазине и других культурных событиях. Это хорошая задумка, но ее неправильно воплотили. Войдя в магазин, никто не начинает сразу же читать рекламные листовки. Это абсолютно несовместимо с основной задачей книготорговли: посетители приходят в книжные магазины, чтобы смотреть книги. И поскольку они не в состоянии делать и то и другое одновременно, то скорее всего проигнорируют листовки и буклеты.

Бесполезно пытаться перестроить поведение покупателей, сориентированное на совершение определенной покупки. Мы приходили к этому выводу в каждом нашем исследовании. Приведем другой пример. Если клиент банка сосредоточен на заполнении депозитного бланка, он не станет отвлекаться на то, чтобы прочитать рекламную брошюру о кредитах для отпуска. Если вы хотите, чтобы покупатели заметили вашу рекламную литературу, помещайте ее в таких местах, где люди обычно останавливаются и делают паузу в процессе совершения покупок.

Последний элемент передней части этого магазина — это зоны кассы и упаковки. Здесь все покупатели проводят определенное время, стоя на одном месте и устремив взгляд в одном направлении. Если вспомним наш разговор о том, как покупатели воспринимают время в магазине, то именно здесь искусство отвлечения внимания клиентов можно использовать с наилучшим эффектом. В этом магазине его применили довольно удачно, но не на все 100%. К примеру, они выставили неподалеку от касс несколько стендов с мелкими товарами — закладками для книг, открытками и прочим. Однако эти стенды были не настолько близко к очереди, чтобы покупатели могли до них дотянуться. В результате они скучали в очереди, а товар со стендов расхотелся плохо. Там также была полка с новыми номерами журнала *New York Times Book Review* — очень подходящий товар для книжного магазина. Но ее расположили в крайнем левом углу, позади кассы, недалеко от выхода, а это означало, что покупатели проходили мимо этой полки уже после оплаты своих покупок, то есть слишком поздно. В магазине ничего не предприняли, чтобы развлечь покупателей, ожидающих своей очереди в кассу. Позади кассы были голые стены, там не на что было взглянуть — никаких рекламных вывесок или витрин с товарами, которые можно было рассмотреть. Там, где начиналась очередь в кассу, можно было разместить ту самую корзинку с листовками и буклетами. Когда покупатели выбрали свои книги, они уже могут уделить внимание чему-нибудь еще. Удивительно, но стоящие в кассу почти никогда не пролистывают выбранные книги.

И вот мы находимся в центре магазина. Здесь, как и во многих других, новинки и тематические подборки лежат на прилавках на самом виду. Это блестящее нововведение отличает книжные магазины от скучных старых библиотек, где все книги однообразно стоят в ряд на полках (хотя и в библиотеках в наши дни пытаются что-то изменить). Составление тематических экспозиций — прекрасный способ выставить книги на обозрение, но покупатели не так уж охотно их покупают. Продавец, организующий экспозицию на прилавке, делает все так тщательно и аккуратно, как будто от этого зависит чья-то жизнь. В результате покупателем не хочется нарушать этот безупречный порядок, им кажется, что, взяв книгу с прилавка, они разрушат чей-то кропотливый труд. Мы отсняли достаточно видеоматериала в книжных магазинах и убедились, что покупатели не очень охотно подходили к таким прилавкам. Это пример того, как слишком тщательно оформленная витрина становится препятствием для совершения покупок. Как уже было сказано в двенадцатой главе, в примере с магазином багелей, в таких случаях мы советуем нашим клиентам немножко разрядить обстановку — оставить на прилавке среди выставленных товаров пустые места, дав понять покупателям, что оттуда уже что-то брали, внести маленький беспорядок в безукоризненно составленную экспозицию, сделать что угодно, чтобы покупатели не боялись притронуться к товарам на витрине или прилавке.

Для покупателей, желающих взять книгу с прилавка, существует еще одно препятствие. Оно становится очевидным, когда вы начинаете наблюдать за их действиями. На прилавке могут размещаться до десяти стопок книг, а сверху каждой в пластмассовой подставке стоит эта же книга обложкой к покупателям. Никто не хочет покупать книгу с подставки: людям кажется, что это образец, а не товар. Кроме того, создается впечатление, что верхнюю книгу уже пощупало много чужих рук. Поэтому покупатели предпочитают взять книгу из стопки. Для этого им необходимо снять верхнюю книгу, взять подставку другой рукой (или же неуклюже поднять книгу вместе с подставкой), а затем вытащить экземпляр для себя. Если

покупатель уже держит в руке пальто, сумку или другие книги, это задание становится довольно сложным.

Тем не менее с таких прилавков расходуется достаточно книг. В большинстве торговых заведений, если покупатель берет товар в руки, шансы на покупку возрастают. В книжных магазинах происходит обратное. Чем дольше покупатель держит в руках книгу, тем меньше шансов на то, что он ее купит. Верно и то, что некоторые завсегдатаи книжных магазинов подолгу просматривают некоторые тома, именно потому, что не собираются их покупать. Вы увидели солидную книгу или ту, о которой читали восхищенные отзывы, поэтому берете ее в руки, разглядываете обложку, фото автора, может быть, прочитываете страницу-другую — и все это исключительно как дань уважения книге и ее автору. Возможно, длительное зачитывание отрывков из книги является для некоторых покупателей способом убедить себя не совершать покупку. В любом случае этот феномен можно объяснить еще и самой природой книжных магазинов — мест, куда люди заходят, чтобы с пользой убить время. Здесь вы можете обновить свои познания о том, что в данный момент обсуждается людьми, о чем они думают и говорят. Вы не сможете получить всю эту информацию, прогуливаясь возле полки со свитерами. Это также означает, что посетители книжных магазинов, в отличие от других покупателей, не всегда имеют конкретное намерение что-то купить. Мы сравнивали работу отдельных книжных магазинов и больших торговых центров с книжными отделами. Выяснилось, что во втором случае процент совершения покупок по отношению к числу посетителей был гораздо ниже, чем в первом. В особенности это касалось мужчин. Очевидно, они заходили в торговые центры просто для того, чтобы убить время, пока их подруги, жены или родственники совершали покупки где-нибудь еще. Эти парни и вели себя по-разному в разных магазинах: в одном книжном магазине они сразу направлялись в нужный им отдел, а зайдя в торговый центр, начинали бродить там без видимой цели. Вот почему книжные магазины стараются не арендовать помещения в торговых центрах, где слишком высокая плата за аренду не окупается.

Помимо прилавков с новинками литературы, в книжных магазинах мы сталкиваемся и с обычными полками, огромным их количеством, возвышающимися ярд* за ярдом одна над другой на высоту примерно в три метра. Книги здесь расставляют согласно интересам определенных категорий покупателей. В одном месте, к примеру, собраны книги по кулинарии, о здоровье и домашнем уюте, то есть соответствующие женским интересам. А в другом — о компьютерах и спорте. Каждая секция помечена маленькой элегантной вывеской, но они такие маленькие, что их невозможно разглядеть с расстояния в десять или двадцать шагов. Какой смысл вывешивать крохотную табличку „Фотография“, если ее можно прочесть, только зайдя в сам отдел?

Проблема с типичным расположением книг на полках в магазине заключается в том, что эта система слишком примитивна и лишена разнообразия. В некотором смысле она даже может послужить причиной приступа клаустрофобии. Почему эти высокие книжные стеллажи стали нормой в книжных магазинах? Потому что мы привыкли так держать книги дома? Это глупо. Представьте, что такой же логикой стали бы руководствоваться владельцы магазинов одежды или домашней утвари. Нам пришлось бы предварительно шарить в ящиках, чтобы купить нож для чистки картофеля, или в шкафу, чтобы выбрать свитер. Высокие стеллажи и узкие проходы между ними — это, пожалуй, самый худший вариант экспозиции товаров. Во всех наших магазинах мы обнаружили очень четкое соотношение между пространством и временем совершения покупок: количество времени, проводимое покупателем в конкретном торговом пространстве, напрямую зависит от возможности спокойно рассматривать предлагаемые товары. Поэтому если в торговом отделе достаточно места и у вас открыт хороший обзор для наблюдения, вам захочется задержаться там подольше. Если вы чувствуете себя зажатым со всех сторон, что вызвано расположением витрин и прилавков, то постараетесь как можно быстрее выбрать нужный товар, расплатиться и уйти. Понаблюдайте за покупателями в книжном магазине: вы редко увидите

* Ярд — единица длины, 1 ярд = 0,9144 м. — *Прим. черев.*

такого посетителя, который бы внимательно рассматривал книги, находящиеся выше уровня глаз или ниже талии. Особенно трудно рассматривать их на самых нижних полках, и покупатели делают это только в случае крайней необходимости. В результате книги, попадающие на нижние полки в силу расположения по алфавитному порядку, оказываются в очень невыгодном положении. Вы видели еще хоть один магазин, в котором экспозиция товаров подчинялась бы алфавиту? Вы скажете магазины компакт-дисков? Это верно, но их выставляют на витрине горизонтально, а это совсем другая история. Может быть, стоит попробовать и книги выставлять таким же образом? По крайней мере, в книжных магазинах следует предусмотреть маленькие стульчики или напольные подушки, чтобы покупателям было удобнее разглядывать книги на нижних полках. Или же все нижние книги следует выставлять обложкой вверх — так у людей появится больше шансов их увидеть. Однако даже со всеми этими ухищрениями нижние полки книжных магазинов остаются наихудшим экспозиционным местом во всей торговой системе.

Настало время поговорить об одном важном нововведении в книжных магазинах — о стульях. Если бы в каждом магазине посетителям предлагали стулья, как здесь, торговые пространства стали бы гораздо дружелюбнее по отношению к покупателям. Стулья целиком изменили атмосферу книжных магазинов, превратив их в своего рода третье пристанище (после дома и работы). Они стали местом, где вы можете приятно провести время. А это, как правило, является прелюдией совершения покупки. Однако человек, расставивший стулья в нашем книжном магазине, сам на них не присел. Это очевидно, потому что, сидя на них, вы не увидите ничего достойного внимания: ни вывесок, ни рекламных стендов, предназначенных специально для покупателей, сидящих на стульях. Любое место, где покупатели задерживаются хотя бы ненадолго, необходимо использовать в рекламных целях. А стулья предоставляют покупателям отличную возможность внимательно рассмотреть окружающую обстановку.

И последний вопрос. Взгляните на ту стену, возле которой расположен стол справок. Что вы там видите? Свежий список бестселлеров, составленный газетой *The New York Times*, или, точнее, не очень яркую ксерокопию этого списка. Рядом с ней такая же тусклая ксерокопия списка ста лучших романов XX века. Вы где-нибудь видели более неподобающую презентацию такой полезной и интересной информации? Эти списки надо было напечатать большим шрифтом и вывесить на самом видном месте в передней части магазина. К примеру, в магазинах музыкальных дисков понимают, как люди любят всякого рода списки и как покупатели пользуются ими в качестве подсказок при совершении покупок. Я бы не только повесил списки лучших книг на самом видном месте, но и разложил бы под ними сами книги. Я бы также предложил хорошую скидку тем покупателям, которые захотели бы купить все сто лучших романов разом, а в придачу — еще и красивую книжную полку по сходной цене. Много ли покупателей откликнется на такое предложение? Нет, но несколько найдется наверняка. Звукозаписывающие компании составляют коллекции дисков (более ста штук) со всеми произведениями Моцарта, причем распродают они очень неплохо, по крайней мере, на них делают прибыль. Почему же книготорговцы не поддерживают и не поощряют идею о коллекционировании книг? Из-за этого они теряют большую часть своего рынка — это могут подтвердить фирмы звукозаписи.

Я бы также использовал возможности такой авторитетной силы на рынке книготорговли, как Книжный клуб Опры Уинфри, организовал бы специальный стенд для книг, рекомендуемых этим клубом, и предлагал скидку тем, кто собирался купить всю подборку целиком. Не так уж много покупателей решились бы купить все эти книги сразу, но я уверен, что такие отыскались бы. Издатели и книготорговцы озабочены тем, как продать одну книгу за 27 долларов потому, что им не хватает ни сил, ни воображения, чтобы красиво преподнести покупателям товар на общую сумму в 100 или даже 1000 долларов. Очень часто при планировании экспозиции товаров владельцы книжных магазинов учитывают то, как издаются книги, но не то, как их покупают. Принимая во внимание, какой тесный контакт независимые книжные магазины всегда поддерживали со своими покупателями, такой

подход следует расценивать как огромную оплошность. Если бы только частные книжные лавки научились смотреть на процесс торговли глазами покупателей, они смогли бы выжить и даже стали бы процветать в мире, где доминируют большие сети магазинов и Интернет-коммерсанты.

Как я уже сказал в начале этой главы, на определенном уровне все магазины похожи, поскольку выполняют примерно одинаковые функции. Из этого следует, что владельцы магазинов могут перенимать друг у друга опыт, даже если работают в различных областях торговли. К примеру, почти во всех книжных магазинах покупателям на прощанье не говорят ничего такого, что могло бы подтолкнуть их прийти туда снова. Видеомагазины преуспевают в этом с помощью рекламного стенда с анонсом новых фильмов и датой их появления на видео. Почему этого не делают книготорговцы? Они могли бы сообщать посетителям о том, что, к примеру, новый роман Стивена Кинга появится в продаже ровно через неделю. Если повесить такой рекламный стенд позади кассиров, у скучающих в очереди покупателей появится пища для размышления.

Видеомагазинам, с другой стороны, тоже есть чему поучиться у книготорговцев. Последние прилагают много усилий, чтобы предложить своим клиентам не только и не просто товар, но и встречи с авторами книг, организовать литературные дискуссии, чтения, детские мероприятия и т.д. Какой-нибудь видеомагазин мог бы организовать клуб любителей творчества Мартина Скорцезе с целью изучения его фильмов. Попутно они могли бы предлагать напрокат его более старые фильмы, а также работы его подражателей. Почти все мы стали киноманами, и видеомагазины могут пользоваться этим себе во благо точно так же, как книжные магазины могут с пользой для дела удовлетворять потребности интеллектуалов. Есть еще одна вещь, которую видеомагазинам следует перенять у книжных магазинов. Речь идет о картинке на обложке видеокассет. Эти изображения регулируются официальным соглашением между кинопродюсерами и кинозвездами. В результате на обложки видеокассет переносится изображение с киноафиш. Это не самая лучшая идея, так как то, что хорошо смотрится на огромной афише, в уменьшенном виде может потерять свою привлекательность. Торговцы видеопродукцией должны отстаивать свое право самим создавать дизайн обложек для видеокассет, учитывая при этом нужды и вкусы покупателей. В книжном деле картинка на мягкой обложке книги почти никогда не совпадает с той, что помещают на более дорогое издание книги в твердом переплете. Новая обложка дает книге новое дыхание, а продавцам — возможность воспользоваться положительными рецензиями. Дизайн обложек видеокассет тоже следует менять спустя несколько месяцев после их первого выхода на рынок. В новом оформлении на видеокассете можно упомянуть о самом последнем нашумевшем фильме режиссера или кинозвезды или просто заявить о масштабах популярности фильма.

У магазинов товаров первой необходимости есть много положительных аспектов, полезных для других торговых заведений. Они успешно завоевали рынок, который ранее безраздельно принадлежал супермаркетам, с помощью безотказно действующей стратегии, основными компонентами которой являются удобство и доступность. Свой козырный ход они сделали, уловив изменения в жизни женщин и обратив их себе на пользу. Когда женщины стали работать полный рабочий день, традиционные большие походы в магазин раз в неделю для многих американских семей ушли в прошлое. Эту тенденцию усилил также тот факт, что люди стали гораздо позже заводить семью. Как результат, мы теперь заходим в магазин чаще, но при этом делаем меньше покупок. К тому же постоянно торопимся. Все это только на руку владельцам магазинов товаров первой необходимости. Они более дорогие, чем супермаркеты, однако это не смущает повзрослевших бэби-бумеров, потому что для них главное преимущество — это удобство. Эти магазины также преуспели и в области размещения рекламы. К примеру, если вы стоите в очереди, чтобы расплатиться за бензин, ваш взгляд скользит по трем основным направлениям: вы поглядываете на свою машину (чтобы ее ненароком не угнали), на свои деньги (чтобы подсчитать, сколько сдачи вам

должны дать) и на кассира (потому что человек всегда смотрит на других людей). Магазины товаров первой необходимости аккуратно просчитывают эти возможные линии людских взглядов и соответственно вывешивают рекламные вывески или расставляют стенды с товарами, которые покупатели берут спонтанно.

Когда супермаркеты наконец очнулись и поняли, что магазины товаров первой необходимости составили им огромную конкуренцию, они сделали ответный ход, воспользовавшись тактикой своих соперников. Как мы уже рассказывали в шестой главе, ранее размещение товаров в супермаркете планировалось так, что ящики с молочными продуктами оказывались в задней части магазина. Это вынуждало покупателей идти за бутылкой молока через весь торговый зал. Теперь некоторые супермаркеты организовали на своей территории магазины товаров первой необходимости в миниатюре. Недалеко от входа они выставляют молоко и другие товары, чтобы покупатели могли быстро их найти, взять и расплатиться, не теряя времени на обход всего магазина. Другая большая проблема для супермаркетов заключалась в том, что покупатели стали сопоставлять их огромные размеры с неспособностью внести в торговлю какие-нибудь нововведения и сделать поход за покупками более приятным и интересным. Так вот, многие супермаркеты стали пользоваться системой бутиков: там, где раньше перед вами простиралось огромное неразграниченное торговое пространство, теперь вы найдете серию маленьких, похожих на отдельные магазины отделов, таких как булочная-кафе, отделение банка, а также аптечный киоск со своим фармацевтом и большим выбором гомеопатических и других средств.

Супермаркеты ответили на фактор занятости женщин и тем, что стали предлагать на продажу готовую еду. Так, теперь вы можете купить цыпленка в мясном отделе, а можете — в отделе готовых цыплят-гриль; салат продается не только в овощном отделе, но и у стойки салат-бара.

Супермаркетам также удалось изменить отношение покупателей к известным маркам. Когда-то купить их могли позволить себе только люди с довольно солидным бюджетом. А строгие, официального вида упаковки этих товаров только усиливали впечатление их дороговизны. Сегодня владельцы супермаркетов научились упаковывать товары собственного производства не менее роскошно. А в некоторых случаях дизайнеры рискуют быть обвиненными в нарушении авторских прав известных торговых марок — так близко они подбираются к уровню и качеству последних.

Аптечные магазины тоже научились извлекать полезные уроки из опыта работы магазинов товаров первой необходимости. Многие работают допоздна, а некоторые — 24 часа в сутки, что является одним из элементов привлекательности, заимствованным у магазинов товаров первой необходимости. Аптечные магазины и сами привнесли много нового в свою деятельность. Они расширили сферу услуг, став предлагать их не только больным, но и здоровым. Аптечные магазины сейчас предлагают нам витамины, гомеопатические средства, пищевые добавки, книги и журналы о здоровье и хорошей физической форме. Иными словами, они служат людям, решившим взять заботу о здоровье в собственные руки. Мудрые аптечные магазины извлекают пользу также из меняющихся взаимоотношений между врачом и пациентом. Они рекламируют присутствие в магазине профессионального фармацевта, чьи советы способствуют продажам гораздо большего количества витаминов и домашних приборов для измерения уровня холестерина. Это еще одно напоминание о том, как покупатели ценят контакт со знающими и заботливыми продавцами.

Рестораны быстрого питания тоже могут поделиться опытом. Их первый урок состоит в том, что если ваше заведение понравится детям, они приведут с собой и родителей. Рестораны быстрого питания также преуспели в творческом оформлении упаковок (вместе с едой они предлагают вам фигурки знаменитых персонажей); динамичных рекламных вывесок (краткая надпись на входе и более подробная информация у кассы), а также картинок, сопровождающих текст (электронные табло-меню и картинки с изображением предлагаемых блюд для детей, пожилых людей с плохим зрением и недавно приехавших в

страну эмигрантов с плохим знанием языка). Индустрия быстрого питания довела практически до совершенства обслуживание клиентов на машинах, хотя здесь у них еще есть над чем поработать. К примеру, они до сих пор не предусмотрели доски с меню для клиентов во второй или третьей машине в очереди, чтобы те могли заранее сделать выбор. В ходе одного из исследований мы обнаружили, что 18% клиентов на автомобилях в какой-то момент что-нибудь путали, и из-за этого обслуживание было не таким быстрым, как хотелось бы. Рестораны быстрого питания могут многому научить другие торговые заведения по части уговаривания клиентов купить что-нибудь еще. В одном из ресторанов продавцам в 47% случаев удавалось уговорить клиентов на двойную кока-колу. Мораль состоит в том, что продавцы слишком рано перестают предлагать товар покупателям, и на этом теряют значительную часть прибыли, которую могли бы иметь за счет продажи аксессуаров и других дополнительных товаров. Они должны вежливо и ненавязчиво продолжать предлагать товары своим клиентам до тех пор, пока последние не скажут окончательное „нет“.

А чему можно научиться у банков? Они тоже являются торговыми заведениями, хотя многие из нас не хотят этого признавать. На самом базовом уровне банки работают по тем же принципам человеческой анатомии и поведения, что и магазины. Рекламные вывески и в банках остаются рекламными вывесками, а наши передвижения обусловлены архитектурой и дизайном помещения. Банки, в определенном смысле, тоже занимаются продажей: клиенты выплачивают процент за совершение сделок и операций. Весь торговый мир может поучиться у банков автоматизации: вам не нужно думать об обслуживании клиентов, если вы научите их делать определенные операции самостоятельно. Нам нравятся банкоматы, потому что ими удобно пользоваться, а банки их любят, потому что с их помощью экономят на работе своих служащих.

Во всех остальных отношениях банки представляют плохой пример для торговых заведений. В начале 80-х годов крупнейшие американские банки думали, что им больше не придется заниматься банковским делом в торговой сфере. Они считали, что будущее будет за крупными корпоративными кредитами и обслуживанием богатых частных клиентов. Но это будущее до сих пор не наступило: несколько богатых клиентов не смогли обеспечить банкам такой же доход, как множество более мелких. Так что они до сих пор обслуживают торговый бизнес. Возможно, поэтому они совершают так много ошибок. Мы проводим много исследований для банков Европы, Южной Америки и Австралии. И я мог бы назвать немало хороших, ориентированных на интересы клиентов банков, но все равно их недостаточно.

В чем же банки совершают ошибку? Их неудачи начинаются с самых простых вещей, таких как, например, расписание работы. Назовите мне хоть одно другое торговое заведение, которое было бы открыто для клиентов всего пять дней в неделю с девяти до пяти вечера. Это смешно. Тем не менее банки до сих пор считают, что открытие новых филиалов — это скорее ненужные расходы, чем возможность лицом к лицу встретиться со своими клиентами и найти способы хорошо их обслужить. Банки предлагают услуги, связанные с самыми важными событиями нашей жизни, — кредиты на покупку дома или автомобиля, оформление пенсионных сбережений, открытие счетов со сбережениями на учебу. Этот список можно продолжать и дальше. Однако, согласно последним опросам общественного мнения, банки не входят в пятерку заведений, где люди предпочитают получать информацию или консультации по финансовым вопросам или с которыми у них ассоциируются глобальные изменения в жизни. Учитывая тот факт, что мы привыкли хранить большую часть своих денег в банках, результаты опроса можно расценивать как громкий провал их деятельности. Банкиры должны встречать нас на пороге с распростертыми объятиями, хотя бы для того, чтобы привлечь наше внимание. А вы знаете, какой служащий банка больше всего общается с клиентами? Мы провели исследование в отделении одного итальянского банка и выяснили, что таким служащим является охранник. То же самое происходит и в Америке. Посетители заходят в банк, видят его бросающуюся в глаза фигуру и спрашивают информацию или указания. Чаще всего охранник даже не

является служащим банка, а нанимается в одном из агентств безопасности. С другой стороны, в большинстве банков очень просто найти кабинет самого главного начальника: он находится дальше всего от входной двери. Этот образ мышления проявляется почти во всех современных банках. Как мы уже упоминали ранее, банки абсолютно не умеют размещать рекламные материалы. Почти ни одна рекламная вывеска не занимает у них стратегически выгодного положения: ее просто вешают где придется, не задумываясь над тем, чем будут заняты мысли и руки клиентов, когда они подойдут к рекламному стенду или к стойке с брошюрами.

Когда вы подходите к служащему банка, организация предметов красноречиво говорит о ваших взаимоотношениях. Служащий банка — с одной стороны стола, вы — с другой, а монитор компьютера, на котором высвечиваются все важнейшие для вас финансовые операции, повернут к нему, а не к вам. Вот он посмотрел на экран компьютера, и его лицо стало угрюмым, и вам, конечно же, хотелось бы узнать причину. Мы проводили исследование для одного банка в Великобритании и заметили следующую закономерность: количество оформляемых кредитов растет, а время, необходимое для совершения операции, уменьшается, если банковский служащий и клиент сидят не напротив, а рядом друг с другом. Не такое уж сложное задание — придумать такие столы обслуживания клиентов, где они могли бы чувствовать себя уютно рядом с сотрудником банка. Одна из возможностей — это использовать компьютеры с вращающимся монитором, чтобы на экран могли смотреть и служащий, и клиент. А можно просто поставить стулья рядом, и тогда обе стороны будут участвовать в процессе оформления сделки как сообщники, а не как противники.

В конечном счете даже самое лучшее приобретение банков — банкоматы — действует против них. На одном из последних деловых собраний я слышал, как исполнительный директор банка Chase Manhattan сказал о том, что ключевой термин в банковской деятельности наших дней — это слово „взаимоотношения". Но чтобы вступить во взаимоотношения, требуется место. Банкоматы лишают клиентов необходимости заходить в помещение банка, а это значит, что у последних становится меньше возможностей для живого общения с клиентами и предложения им своих услуг.

19. Заключительные рассуждения

Если бы десять лет назад вы сказали мне, что в результате длительных наблюдений я стану признанным экспертом по части того, как женщины покупают косметику, я посоветовал бы вам обратиться к психиатру. И дал бы вам тот же совет, если бы вы сказали, что моя фирма станет ведущей в области исследования динамики развития индустрии быстрого питания в отношении обслуживания клиентов на автомобилях. По правде говоря, я до сих пор неловко себя чувствую, когда слышу, как в больших конференц-залах обо мне говорят как об опытном ученом. Большинство людей, посвящающих себя торговле, делают это благодаря наличию у них особых „торговых" генов. У меня их не было, и все равно я благодарен судьбе за то, что она вывела меня на эту дорогу. Ни я, ни мои коллеги — никто из нас не принадлежит к деловым кругам, однако мы проводим огромную часть своего рабочего времени, решая вопросы и распутывая проблемы мира торговли. Мы не можем спокойно пройти по улице, на которой есть вывески магазинов или выставлены меню ресторанов, чтобы не разложить все по полочкам и не придумать способов их усовершенствования. Все торговые заведения в моей округе уже устали от бесплатных советов и консультаций, которые я им предлагаю. Когда я еду в отпуск со своей женой, ей постоянно приходится напоминать мне о том, чтобы я выключил внутренний компьютер, анализирующий деятельность магазинов, который постоянно работает у меня в мозгу. Но даже и тогда я не могу удержаться, чтобы не зайти в какой-нибудь торговый центр и не посмотреть, как там все устроено. В отличие от Маргарет Мид, мне не нужно ехать на другой конец земли, чтобы собрать статистические данные.

Для большинства ученых самая захватывающая часть исследования наступает в момент открытия, когда они находят, например, недостающий фрагмент кости, который объясняет все строение скелета. Очень часто секрет заключается в чем-то, что мы много раз видели раньше, но не обращали на это должного внимания или не придавали ему значения. Примером в нашей книге может послужить „эффект бумеранга“, который я описал в шестой главе. Тот факт, что покупатели редко проходят по проходу супермаркета из конца в конец, очевиден. Однако нам понадобилось десять лет исследований, прежде чем мы стали обращать на это внимание и взвешивать последствия такого поведения покупателей. Сейчас мы задаем себе вопрос, почему раньше не обратили внимание на такой важный и очевидный фактор в процессе совершения покупок. В этом отношении следует сказать, что мы до сих пор изобретаем новые методы исследования. И впереди у нас еще много работы.

Наука о покупках включает в себя несколько составляющих: в ней есть элементы физики, социологии, и наукой она является только наполовину, потому что вторая половина — это искусство. При этом она всегда будет оставаться прикладной наукой, целью которой является предоставление информации, способной улучшить работу торговли и уберечь коммерсантов от принятия неправильных решений. Мы делаем нечто большее, чем просто сбор данных, на основании которых составляем научно обоснованные предположения о каком-либо явлении в мире торговли и предлагаем оптимальные решения. В большинстве случаев наши предположения оправдывались, но были и ошибки. И поэтому мы продолжаем наши поиски. Даже наши самые опытные и заслуженные сотрудники девятью ночей в году проводят в дороге, посвящая свои выходные изучению магазинов, банков, ресторанов и торговых центров по всему миру. Я вас уверяю, что мы делаем это в ущерб собственной личной жизни.

Все преходяще: основные элементы человеческой анатомии остаются более или менее постоянными, но изменяются магазины и поведение покупателей. Фермер начала XX века имел больше общего с аграрными предками начала нашей эры, чем со своими технически продвинутыми внуками-фермерами. Точно так же коммерсанту 1900 года пришлось бы очень многое наверстывать, попади он в наши дни. Если мы оглянемся назад, в 70-е годы, то увидим, что многие из процветающих в то время торговых марок и заведений сегодня прекратили свое существование или пришли в упадок. Названия торговых фирм Korvette's, Wollworth's, Crazy Eddie, Montgomery Ward сегодня можно встретить разве что в учебнике по истории, и многие другие тоже скоро там окажутся. Споткнется ли Wal-Mart, потускнеют ли Starbucks, станет ли когда-нибудь Marks & Spencer глобальной торговой сетью? Наш мир постоянно меняется. В старые времена считалось, что если вы продавали правильный товар по правильной цене в правильном месте, успех вам гарантирован. Сегодня эти правила вам понадобятся только для того, чтобы остаться на плаву. В нашем мире буквально все вступили в соревнование между собой, поэтому удар может настичь вас с любой стороны. Некоторые владельцы магазинов очень недальновидно считают, что их конкурентами могут стать только магазины из их собственной области торговли. На самом деле все существующие торговые заведения одновременно ведут борьбу за время и деньги потребителей. Недавно нас пригласили провести исследование для кинотеатров, и это напомнило нам о том, что 8 долларов, потраченных на билет, и два часа, проведенных в зале кинотеатра, навсегда потеряны для остального торгового мира. И если кто-то предпочитает провести 20 минут своего обеденного перерыва, блуждая по компьютерным, а не по книжным магазинам, это значит, что будет продано одним компьютером больше и одной книгой меньше. Эра коммерсантов-мечтателей и королей-производителей прошла. В XXI веке балом будет править потребитель. Подобно тому как сегодняшняя мода ищет вдохновение на улицах, мир торговли будет ходить по пятам за покупателями.

Торговля в первую очередь зависит от изменений в обществе. И горе тому бизнесмену, который отказывается это понимать. В наше время самые глобальные изменения, без всякого сомнения, связаны с жизнью женщин. В своих лекциях футурист Уоттс Уэкер доказывает, что не за горами то время, когда мужчины превратятся в экзотических домашних животных.

Торговые заведения должны обращать первостепенное внимание на то, как живут женщины, чего они хотят и к чему стремятся, иначе окажутся не у дел. Даже те огромные изменения, которые происходят в жизни мужчин и детей, диктуются женщинами. Так что следует покорно прислушиваться к их мнениям. Покупатели наших дней весьма непостоянны, и их привязанности к определенной торговой марке или магазину меняются после каждого очередного похода за покупками.

Если финансовые неудачи в определенном секторе торговли отражаются на работе всей национальной торговой сети, два-три оставшихся на плаву сектора становятся спасательной шлюпкой для всех остальных. Чтобы избежать подобных ситуаций, следует сблизить управляющих торговыми компаниями со служащими, работающими непосредственно в магазинах. Самым разумным решением на сегодняшний день является смещение большей части ответственности на управляющих магазинами. Руководство компаний должно позаботиться о том, чтобы торговые менеджеры научились повышать уровень обслуживания клиентов. В прошлом году на совещании с исполнительными директорами компании Wal-Mart я сказал, что могу определить пол управляющего каждым из их магазинов, основываясь исключительно на том факте, как давно были покрашены женские примерочные кабинки. Не знаю, считать ли это собственной заслугой, но за последние полгода я заметил, что большинство примерочных в магазинах Wal-Mart были заново выкрашены.

Несмотря на все знания, предлагаемые наукой о покупках, мы признаем, что владельцы магазинов с творческим подходом могут позабыть о существовании этой книжки и нарушить все существующие правила. В Торонто я посетил один магазинчик площадью в 400 квадратных футов под названием „№ 6". В том крошечном пространстве владелец магазина продавал шляпы, платья, ювелирные украшения, сумки, туфли, платки и музыкальные диски. Свои экспозиционные и рекламные стенды он позаимствовал из магазина Армии Спасения. Его магазинчик был настоящей жемчужиной, празднующей победу человеческой энергии над ограниченным пространством и бюджетом. Почти никто не выходил оттуда без покупки. Мы представляем, что одним из принципов хорошей организации торговли является благозвучное название магазина, которое покупатели могут с гордостью произнести после совершения покупок. Но у меня есть друг, владелец весьма прибыльного магазина, который назвал свое торговое заведение Mxyрlyzyk. Он преднамеренно позаимствовал это непроизносимое слово из одного комикса о Супермене. В этом магазине полно всяких товаров. Там вы найдете буквально все — от наборов для ванн до книг — по самым разнообразным ценам. Система оплаты у них самая примитивная, и чеки выписываются от руки. Но я никак не могу втолковать Кевину, владельцу этого магазина, ни один из разработанных нами принципов работы торговли. Он придумал свою собственную идею торговой машины и, кажется, получает от нее огромное удовольствие. Несмотря на все наши учения, мы понимаем, что главное в торговле — это иметь смелость и быть настойчивым.

В качестве профессиональных наблюдателей мы играем довольно странную роль в мире торговли. Похоже, я единственный человек в торговой системе, которому нравится наблюдать за совершением магазинных краж. Это показывает, что мы в состоянии нарушать принцип Хейзенберга* и наблюдать за поведением людей в магазинах, не вмешиваясь в их действия. Все мои самые яркие воспоминания имеют отношение к воровству. Я помню, как однажды наблюдал по видео за одной хорошо одетой матроной, зашедшей в парфюмерный отдел магазина Filene's на Вашингтон-стрит в Бостоне. Она постоянно просила продавца принести ей что-нибудь из удаленных уголков отдела, в то время как сама наполняла свою сумочку флаконами духов с прилавка. Мы постоянно наблюдаем, как хорошо одетые магазинные воры покупают какой-нибудь один товар, а затем крадут другой. В одном аптечном магазине в Южной Калифорнии наши наблюдатели стали обнаруживать

* Вернер Карл Хейзенберг — немецкий ученый-физик, лауреат Нобелевской премии. Сформулировал принцип изменчивости. — *Прим. перев.*

одиночные неиспользованные памперсы в самых непредвиденных местах. Тайна раскрылась, когда они заметили, как один покупатель наполнял наполовину опустошенный пакет с памперсами дорогими лекарствами от головной боли. А самый вопиющий случай магазинной кражи мы наблюдали в магазине, где папаша с коляской записывал набор отверток в пеленки своего спящего младенца.

Однако наша работа позволяет нам только наблюдать за покупателями, но не вмешиваться в их действия. Мы храним наши видеопленки вдали от посторонних глаз в залог преданности покупателям, ради которых мы и занимаемся нашей наукой. Учитывая, что в своей исследовательской деятельности я опираюсь на принципы защиты прав потребителей, я очень чувствительно отношусь к вопросам вторжения в частную жизнь. Прочитав первую газетную статью о работе нашей компании EnviroSell, в которой нас назвали „шпионами в супермаркетах“, я пришел в негодование. Мы все нормально относимся к методам сбора статистических данных в рамках социологических исследований, скажем, деревенских рынков в Папуа-Новой Гвинее. Почему тогда наши исследования работы торгового центра где-нибудь в штате Миннесота не могут расцениваться так же? В любом случае исследователи, занимающиеся наукой о покупках, знают гораздо меньше о конкретных покупателях, чем консультант по маркетингу, который в мгновение ока может выдать вам фамилию, адрес, номер телефона, гражданское состояние, сумму кредита и историю последних крупных покупок любого американца.

Некоторые мои коллеги предположили, что если я напишу эту книгу, то выдам все наши секреты. Торговые компании выучат наши уроки и им не придется больше приглашать нас для проведения исследований. Однако эта книга является лишь началом работы в выбранном нами направлении. Деловые люди, имеющие дело с обслуживанием клиентов, вероятно, уже используют многие из тех принципов, о которых я веду речь. Многие клиенты говорят о том, что наша работа помогает им укрепить сознание правоты их собственных убеждений. Нам тоже приятнее работать с теми компаниями, которые идут по правильному пути. Еще одно распространенное мнение о нашей работе заключается в том, что наши рекомендации можно скорее сравнить с аккуратной настройкой, чем с глобальным переворотом в деятельности компаний. И это правда. Зачастую вы можете сильно изменить работу касс в магазине, просто передвинув на один метр рекламную вывеску или по-другому расположив товары на полке. Когда вы внесете множество едва заметных изменений в работу магазина, то заметите, насколько значительны результаты вашей работы. Я люблю говорить о том, что в мире, где маркетинг уделяет все внимание стратегии, начинает страдать тактика.

К примеру, в первой главе я рассказывал о том, как в аптеке не уделяли должного внимания обслуживанию пожилых женщин. Не самые роскошные упаковки с косметическими средствами, такими как крем, были выставлены на самой нижней полке, что заставляло пожилых покупательниц буквально становиться на колени. Мы запечатлели на видео некоторых женщин, ползающих по полу, чтобы разглядеть нужный им товар. Это были поистине горькие кадры, но при этом весьма поучительные. Сегодня большинство косметических отделов поменяли экспозицию товаров с учетом интересов покупателей старшего возраста. Когда они передвинули определенные товары на полку повыше, пожилые покупатели сразу почувствовали и оценили перемену к лучшему, и продажи тоже от этого выиграли. Недавно нас пригласили изучить работу цветочного отдела в одном австралийском супермаркете. Прибыли от продаж в этом отделе были намного ниже ожидаемого уровня, пока мы не разобрались в причине: система экспозиции цветов в больших пластиковых кадках приводила покупателей в замешательство. Они не могли понять, сколько стоили цветы и продавались букетами или отдельно. К тому же, глядя на эти горы цветов, покупатели не могли себе представить, как отдельный букет будет смотреться у них дома. Другими словами, в этом отделе не продумали самых элементарных вещей. Такая экспозиция больше всего отпугивала покупателей, которые собирались купить всего несколько штук, а их было большинство. Мы предложили внести несколько небольших

изменений в работу отдела — поставить вазы с небольшими букетами перед огромными кадками и четче обозначить цены. Когда это было сделано, цветы стали расходиться мгновенно.

Вас не должно удивлять, что маленькое изменение в устройстве магазина может привести к значительному улучшению процесса торговли. Ведь, по большому счету, в науке часто сравнивают совсем малые различия. Таким образом были открыты многие истины. Чарлз Дарвин занимался измерением длины клюва птиц, а это весьма кропотливая работа, даже по нашим меркам. Но его теории перевернули все наше представление о живых существах и о том, почему некоторые выживают, а некоторые погибают. Основной постулат Дарвина кажется абсолютно очевидным: самые сильные организмы — это те, которые лучше остальных умеют приспосабливаться к условиям окружающей среды. В магазинах происходит нечто похожее, с той только разницей, что там окружающая среда должна быть приспособлена к „организмам“.

20 лет назад я думал, что если бы нам удалось собрать достаточно доказательств для установления связи между ответственностью управляющих и прибылью магазинов, мы создали бы жизнеспособную науку о коммерции. Я вполне реалистично смотрю на мир, когда говорю, что, если вы хотите перенести какое-нибудь улучшение из социальной сферы в область торговли, у вас есть на это все шансы, а ваши возможности неограниченны.

Признательность автора

Эта книга никогда не была бы написана без упорной работы, ума и прилежания Билла Тонелли. Он проявил огромное терпение и интерес как слушатель, журналист, организатор, редактор и писатель. Во время работы над этим проектом он сменил несколько мест работы и у него родился сын. Мы ни разу не видели его без улыбки на лице, у него постоянно находилось доброе слово, он никогда не терял оптимизма. Многие мои убеждения по поводу работы EnviroSell за последние 20 лет я приобрел именно благодаря сотрудничеству с Биллом.

Глен Хартли и Линн Чу были моими агентами и друзьями последние два года. Это редкая пара, посвятившая себя интеллектуальному труду и поискам правды, отдающая дань уважения печатному слову. Я благодарен им за помощь в создании этой книги.

Элис Мейхью и Элизабет Стейн из издательского дома Simon & Schuster помогли довести до конца работу над этим томом. Без их преданности последний год подготовки книги к изданию был бы гораздо сложнее.

Ни одна карьера и ни один бизнес не могут состояться без посторонней помощи. EnviroSell повезло в том, что за годы работы мы приобрели множество преданных друзей, которых называем нашими послами. Они помогали нам в работе, и мы чувствовали их дружескую поддержку. Я хотел бы поблагодарить некоторых из них за оказанную помощь.

Ричард Куртс открыл для меня свой дом и обучил основам проведения исследований. Он до сих пор управляет небольшим исследовательским бюро в Нью-Йорке.

Александра Андерсон-Спиви поддерживала и защищала меня. Искусствовед, писатель и общественный обозреватель, она преподавала мне основные уроки выживания в городе. Никто не может стать лучшим адвокатом и более преданным другом, чем она.

У Бонни Предд искрометный юмор, железная логика и доброе сердце. Мы следили за ее карьерой от компании Waldenbooks до почтовой службы Соединенных Штатов и, наконец, Национального банка.

Кал Манн начинал свою карьеру рыбаком в заливе Аляска. Став владельцем Walden Partners и Pop-агентства, он сделал более прозрачными и богатыми наши исследования.

Мич Вулф стал управлять сетью магазинов Taso Bell на центральном побережье Калифорнии. Он с этим отлично справляется. Я помню, как он в строгом костюме в полоску раздавал листовки по маркетингу и хорошие советы.

Джон Райан — самый удачливый из всех, кого мне доводилось встречать. Его компания изменила лицо всей банковской системы, обслуживающей торговлю. Обходительность и доброта — его истинные добродетели, которые редко можно встретить среди самых преуспевающих бизнесменов.

Питер Хойт является издателем *Pop Times* — ведущего журнала, посвященного миру торговли. Он был неутомимым защитником идей *Envirosell*, превращая людей в наших сторонников. Я также благодарю его за то, что он одним из первых прочел эту книгу.

Питера Катца я встретил, когда начатое мною дело еще не приобрело конкретных очертаний. Если бы не его поддержка, я бы не осмелился все это осуществить.

Шарлин Стерн управляет агентством маркетинга банковской деятельности в Беркли. Когда она была главой коммерческого отдела в банке *Wells Fargo*, я слышал истории о ее строгости и требовательности. Я благодарен ей за то, что с нашей первой встречи она поняла и приняла нашу задумку.

Дуг Лидз является управляющим одной из ведущих мировых торговых компаний *Thomson-Leeds*. Его обаяние и мудрость много значат для меня как в личном, так и в профессиональном плане. А советы и поддержка в области торговли просто неоценимы.

Уэнди Либманн — директор компании стратегической торговли *WSL*. Это один самых мудрых и веселых аналитиков торговой деятельности, которых мне доводилось встречать.

Джеймс Лукас возглавляет отдел исследований в компании *Frankel & Company*, занимающейся рекламным продвижением ресторанов *McDonald's* в Чикаго. Поскольку Джим тоже когда-то вышел из мира науки, его способности предвидеть наилучшие решения во многом расширили наши исследовательские возможности.

Уилтон Коннор стал источником нашего вдохновения. Его компания по упаковке товаров впечатляет. Своим примером он научил меня смело доверять собственным инстинктам.

Джузи Скандрольо является моим партнером в Милане. Ее дружба и гостеприимство перешагнули рамки просто хороших деловых отношений и заставили меня почувствовать себя членом ее семьи. Ее предложения и изобретения в области методов ведения наших исследований были очень конструктивными.

Альберто Паскуини руководит итальянским отделением агентства *Pop*, а также является одним из учредителей *Creativity* — одного из крупнейших агентств по дизайну в Европе. Результатом его неустанного труда стало создание нашего офиса в Италии.

Жан-Пьер Баад — эксперт по истории торговли во Франции и владелец агентства по дизайну и маркетингу в Страсбурге. Его поддержка была очень важна для нашей работы в Европе.

Хосе Луис Нуэно — профессор по маркетингу в школе менеджмента в Барселоне. Его суждения и знания в области европейского бизнеса и торговли сложно переоценить.

Я могу назвать еще много других имен: Кэрол Уайт из фонда по исследованиям в области рекламы, Джоэль Гранофф из *Compaq*, Джеймс Адамс и Лиза Гудзон из компании *Retail Concepts*, Керри Стрейдер из *Hewlett-Packard*, Роберт Горри из канадской компании *Gorrie Marketing Services*, Джон Ломбарди из фирмы *Revlon*, Марго Уитекамп из компании *Neutrogena*, Кармен Споффорд из *Federated*, Аллен Клоуз из *Blockbuster*, Пэм Хорвитц из компании *NARM*, Джед Горовиц из *Video Pipeline*. Этот список можно продолжать еще долго.

Мы почувствовали доброе и внимательное отношение и со стороны средств массовой информации. Малколм Глэдуэлл из журнала *The New Yorker* написал невероятно лестную историю о компании *Envirosell* и обо мне лично под названием — вы не поверите — „Наука о покупках“. Дэвид Мэй и Патти Рентон из той же газеты оказывали нам всяческую поддержку. Кэти Блэк из *Hearst Publications*, Кейт Уайт, редактор журнала *Cosmopolitan*, Кэти О'Коннелл и Мери Нунан из журнала „48 Hours“, а также многие другие отнеслись к нам со всем пониманием и интересом.

Эрик Ларсон написал первый отзыв о деятельности компании Enviroseil для журнала Smithsonian. Прочитав эту статью, мой отец наконец признал, что я действительно занимаюсь стоящим делом. Я благодарен Эрику хотя бы за это.

Наша жизнь не может быть полной без семьи и друзей. Моя вторая половина, Шерил Хенс, всегда была моим верным читателем и редактором. Джефф и Кристин Хьюит, Рип Хейман и Барбара Поллитт, а также Фрэнсис, Сэви и Лиза Андерхилл оставались моей верной группой поддержки.

Нью-Йорк, 2 октября 1998 г.

Об авторе

Пако Андерхилл, географ-урбанист и специалист в области торговли, является основателем компании Enviroseil, занимающейся исследованиями и консалтингом. Клиентами компании стали более ста торговых фирм. Об Андерхилле были написаны объемные статьи в журналах The New Yorker и Smithsonian. Он сам является автором статей для журналов American Demographics и Adweek. В настоящее время проживает в Нью-Йорке.

Специально для www.koob.ru