

Spis treści

Wstęp do międzynarodowego wydania w miękkich okładkach	7
I ZAMIAST SAMOA, SKLEPY: NAUKA O KUPOWANIU	
1. Narodziny nauki	15
2. Czego nie wiedzą detaliści	34
II CHODZI JAK EGIPCJANIN: MECHANIKA ROBIENIA ZAKUPÓW	
3. Strefa cienia	45
4. Potrzebujesz rąk	52
5. Jak czytać znaki	60
6. Klienci poruszają się jak ludzie	75
7. Dynamika	
III MĘŻCZYNI SĄ ZE SKLEPU ŻELAZNEGO KOBIECY SĄ Z DOMU MODY DEMOGRAFIA ROBIENIA ZAKUPÓW	

8. Robić zakupy jak mężczyzna	98
9. Czego chcą kobiety	112
10. Jeśli potrafisz to przeczytać, to jesteś za młody	129
11. Dzieci	141
IV ZOBACZ MNIE, POCZUJ MNIE, DOTKINIJ MNIE, KUP MNIE: DYNAMIKA ZAKUPÓW	
12. Zmysłowy klient	161
13. Wielka Trójka	183
14. Czas, realny i postrzegalny	189
15. Piosenka o kasie i pakowaniu	195
16. Sztuczki	200
17. W cyberprzestrzeni, Nikt nie słyszy, że robisz zakupy	212
18. Sprawdź się sam	224
19. Przemyslenia na koniec	238
Podziękowania	245
Indeks	249

Narodziny nauki

JEDEN

W wygodne buty, typowy amerykański strój – spodnie ghaki, koszulka polo, bez wody po goleniu, dobrej jakości ciemnobrązowe mięsiste skarpety.

Dobra – spacerujesz, spacerujesz, spacerujesz, zatrzymujesz się.

Wyciągasz podkładkę do notowania i długopis.

Cisza. Stań za palmą w donicy. To pierwszy punkt programu tego dnia.

Przedmiotem zainteresowania jest czterdziestoletnia kobieta w brązowym płaszczu trenczowym i niebieskiej spódnicy. Jest w dziale „Kąpiel”. Ogląda ręczniki. To warto podkreślić – dotknęła po kolei już cztery. Właśnie sprawdza metkę z ceną na jednym. To też trzeba podkreślić. Uwaga odwraca się – trzeba cofnąć schronić się w alejce. Bierze dwa ręczniki z lady i opuszcza dział. Zanotowałeś czas. Teraz śledzisz ją w alejce aż znowu się zatrzyma.

To kolejny dzień pracy w terenie; naszym laboratorium jest kolejny sklep, który ma problemy. Koncentrujemy się na dziale wyposażenia wewnątrz stosownie do nauki, która zajmuje się kupowaniem. Ale postawmy zasadnicze pytanie: Od kiedy taka dyscyplina naukowa istnieje ?

Powiedzmy, że w antropologii można wydzielić dział, który zajmuje się współczesnymi klientami **in situ**⁴⁾ – jest to sposób na określenie procesu chodzenia na zakupy, wchodzenia w interakcje z otaczającą infrastrukturą detalu (nie tylko sklepy ale także banki i restauracje), obejmujący ale nie ograniczający się do każdego stojaka, półki, lady eksponującej towar, każdego znaku, transparentu, broszury, oznakowania w sklepie, interaktywnego pulpitu komputerowego, wejść i wyjść, okien i ścian, wind i ruchomych schodów, schodów i ramp, linii kas, przebieralni i każdy cal alejek – w skrócie każdy kąt i szpara od najdalej wysuniętego końca parkingu do najgłębiej położonego kątką w sklepie – to w każdym tym punkcie mamy do czynienia z nauką o kupowaniu. I jeśli antropologia by się tym już zajmowała – nie po prostu samym sklepem ale co ludzie w nim robią, gdzie chodzą a gdzie nie chodzą, jaką ścieżką idą, co widzą a czego nie mogą zobaczyć, co czytają o czego nie udaje się im przeczytać, jaki mają stosunek do obiektów, które spotykają na swojej drodze, jak robią zakupy, można by powiedzieć – precyzyjne, anatomiczne mechanizmy i psychologia behavioralna zdejmowania swetra z wieszaka aby przymierzyć go albo przeczytać co jest napisane na pudełku pigułek na zgagę albo menu restauracji fasfood albo pobieranie ko-

⁴⁾ (łacina) na samym miejscu, w pierwotnym położeniu

szyków albo reakcja na widok kolejki do bankomatu i znowu jeśli powiem, że antropologia zwracała uwagę, ale nie tylko zwracała uwagę a zastawiała, uporządkowywała, tabularyzowała, i zestawiała każdą informację od bardzo szerokiej (Ile ludzi wchodzi do tego sklepu w typowy sobotni poranek w zależności od wieku, płci i rozmiaru grupy robiącej zakupy.) do ekstremalnie wąskiej (Czy więcej mężczyzn robiących zakupy w supermarkecie w wieku poniżej 35 lat czytających informacje o wartościach odżywczych na bocznej ścianie pudełka płatków śniadaniowych czy rzeczywiście kupuje więcej tych płatków w porównaniu z tymi, którzy patrzą tylko na obrazek z przodu pudełka) - - gdyby tak było – nie próbowalibyśmy powołać do życia nauki o kupowaniu.

W antropologii nie przywiązywano nigdy wagi do tych szczegółów – więc dlatego w podziemiach mojego biura jest pomieszczenie, w którym znajduje się około 50 kamer – w większości video ale także są wśród nich nawet takie, które nie rejestrują dźwięku, ale także cyfrowe i nawet kilka staromodnych typu SUPER 8 . Obok znajdują się pudła z których każde zawiera 500 sztuk dwugodzinnych taśm 8 milimetrowych. Mamy więc do czynienia z 14 skrzyniami,

czyli siedmioma tysiącami kaset nagranych przez rok. (kiedy w 1992 roku nagrywaliśmy na taśmach Super 8 wartych 60 tysięcy dolarów – w firmie Kodak poinformowano nas, że jesteśmy największym na świecie indywidualnym odbiorcą tych taśm. Firma jest także w posiadaniu kilkunastu przenośnych komputerów, które służyły do przeprowadzania wywiadów z klientami, kilku laptopów oraz wszelkiego rodzaju statywów, uchwytów, obiektywów i innych akceso-

riów fotograficznych. No i oczywiście masywne walizy bo cały ten sprzęt często jest przewożony. Myślę, że mamy w tym pomieszczeniu wystarczający potencjał aby wyposażyć dużą szkołę wyższą antropologii społecznej lub psychologii stosowanej – zakładając, że takie uczelnie mają ambicje gromadzenia bardzo obfitego materiału badawczego z całego świata.

Pomimo posiadania tego specjalistycznego sprzętu naszym najważniejszym narzędziem badawczym jest po prostu kartka papieru, którą nazywamy arkuszem badawczym i posługują się nimi nasi współpracownicy, których nazywamy badaczami. Nasi współpracownicy w terenie to adepci nauki, która zajmuje się kupowaniem – a mówiąc dokładniej klientami. Nasi badacze śledzą w sklepach klientów, obserwując ich wszystkie zachowania. Zazwyczaj badacz umiejscawia się w pobliżu drzwi do sklepu, czekając na wejście klienta, od którego zaczyna się badanie. Nie podejrzewający niczego klient jest śledzony przez badacza przez cały czas pobytu w sklepie – wyłączając pobyt w przymierzalni i toalecie. Każdy szczegół obserwacji jest umieszczany na arkuszu badawczym. W przypadku sklepów wielkopowierzchniowych niezbędna jest praca w grupach badaczy aby nie zakłócać spokoju klienta.

Aby nowo powstała nauka, która wywodzi się z praktycznych doświadczeń dnia codziennego nie popadła w akademickie oderwanie się od rzeczywistości nie rekrutujemy naszych badaczy ze środowiska badawczego. Na początku zatrudnialiśmy studentów psychologii stosowanej ale często okazywało się, że nie nadają się do tej pracy bo mają tendencję do widzenia problemów tylko przez pryzmat teorii, któ-

rej nauczyli się z podręczników. Bardzo często nie mieli po prostu cierpliwości, żeby najzwyczajniej w świecie patrzeć co robią klienci. Innym problemem okazała się także kondycja fizyczna i wytrzymałość, która jest potrzebna aby pracować 12 godzin w sztucznym świetle supermarketu Kmart mimo, że nie jest to aż tak wielkie wyzwanie jak praca w gorącej i piaszczystej Mezopotamii.

Praca w terenie jest trudnym doświadczeniem wszystkich badań naukowych. Stwierdziliśmy, że najlepszymi do naszych celów będą ludzie mądrzy i kreatywni, a tych znaleźliśmy wśród artystów, aktorów, pisarzy, lalkarzy. Poza tym, że nie są spętani wyuczoną teorią, która muszą konfrontować z praktyką to ich profesjonalizm opiera się na zdolności obserwowania. Bardzo pomaga także w pracy ich elastyczność czasowa bo mają zawsze czas i ochotę aby podjąć współpracę z partnerem, który zadzwoni z jakimś problemem a może to być akurat brazylijski browar, australijski producent tamponów czy amerykańska sieć fast-food.

Osoba, która swoim temperamentem i inteligencją odpowiada naszym wymaganiom kierowana jest na szkolenie. A jest się czego uczyć – np. jak obserwować i jednocześnie robić notatki, jak poznać, że badany klient czyta znak, czy po prostu patrzy się w lustro, które znajduje się obok. Najważniejsza jednak zdolność to umiejętność przebywania niezauważonym w pobliżu badanego klienta. Najważniejsze jest to aby klient nie miał świadomości, że jest obserwowany. Nie ma innego sposobu aby obserwować naturalne zachowania. Muszę przyznać, że wciąż zadziwia mnie jak blisko można przebywać w pobliżu klienta i być niezauważonym. Nie jest dobrym pomysłem stawanie za plecami klienta

– ponieważ wszystkim znane jest wtedy poczucie bycia obserwowanym. Ale jeśli stanie się z boku klienta to jego pole widzenia uznaje badającego po prostu za innego klienta, który nie stwarza zagrożenia i nie warto się nim interesować. Z tej pozycji można podejść wystarczająco blisko aby widzieć co robi klient i przekonać się np., że dotknął dziewięć par rękawiczek golfowych a nie osiem albo dziesięć. Następnie kandydaci na badaczy obserwowani są w akcji na terenie sklepu. Większość z nich eliminowana jest na tym etapie ponieważ łatwo się przekonać, że można nauczyć techniki ale nie inteligencji ani fascynacji tym co się robi, które są niezbędne dla właściwego wykonywania tej pracy. Ponad połowa naszej podstawowej grupy badaczy w USA licząca 30 osób pracuje z nami od ponad 5 lat, niektórzy z nich nawet dekadę lub więcej. Jest to ciężka praca, którą można jednak pokochać na zawsze. Grupy składające się od trzech do dziesięciu osób, pod kierownictwem naszego pracownika podróżują po Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Europie, Południowej Afryce i Australii odwiedzając najróżniejsze możliwe do wyobrażenia typy placówek handlowych i usługowych od banków, poprzez restauracje fast-food, przez ekskluzywne butików do olbrzymich sklepów dyskontowych i wszystkiego co znajduje się pomiędzy nimi.

Aby ułatwić sobie międzynarodową część badań przez trzy lata posiadaliśmy także zespoły badawcze we Włoszech w Mediolanie i przez dwa lata w Australii w Sydney.

Poza mierzeniem i liczeniem każdego ruchu składającego się na pokonywaną przez klienta trasę w sklepie badacze muszą także dokonywać bardzo szczegółowych notatek dotyczących najdrobniejszych elementów zachowania klienta

wyciągając wnioski z tego, co zobaczyli. Te notatki wraz z innymi nawet o zabarwieniu humorystycznym składają się na obraz danego otoczenia i i znajdujących się w nim ludzi.

Formy stosowane przez naszych badaczy ewoluowały w ciągu prowadzonych przez nas przez ponad dwie dekady badań. Jest to klucz do powodzenia całego przedsięwzięcia, osiągnięcie w zakresie nie elektronicznego pozyskiwania i przetwarzania danych. Nasze najwcześniejsze arkusze badawcze umożliwiały odnotowanie dziesięciu typów zachowań klienta. Dzisiaj te możliwości zwiększyły się do czterdziestu. Arkusz jest przystosowywany do każdego projektu badawczego, którym się zajmujemy ale zasadniczo zaczyna się on od szczegółowego planu przedstawiającego jego założenia – czy to jest sklep, oddział banku, parking (w przypadku restauracji z okienkiem do obsługi kierowców w samochodach) czy może jeden dział lub aleja sklepu. Szkic pokazuje wszystkie drzwi, alejki, ekspozytory, półki, wieszaki, stoły i lady. Na formularzu jest także miejsce na informacje o kliencie (płeć, rasa, szacowany wiek, opis stroju) oraz informacja co klient robi w sklepie. Używając zasad steno- typii, kombinacji symboli, liter i znaków badacz może zapisać na przykład, że łysy, brodaty mężczyzna w czerwonym swetrze i dżinsach wszedł do domu towarowego w sobotę o godzinie 11.07, wszedł od razu na znajdujące się na pierwszym piętrze stoisko z portfelami, wziął lub dotknął dwanaście z nich, sprawdził metka z cena na czterech z nich, następnie wybrał jeden z nich, o 11.16 przesunął się do pobliskiego wieszaka z krawatami, poglądził siedem krawatów, przeczytał metki siedmiu, zapoznał się z cenami dwóch, nie kupił żadnego i poszedł bezpośrednio do kasy aby zapłacić. Za-

czekajmy jeszcze – zatrzymał się na moment przy manekinie i sprawdził metkę z ceną marynarki. Odnotowaliśmy to, podobnie jak to, że podszedł do kasy o 11.23, jako trzecia osoba w kolejce, czekał dwie minuty i pięćdziesiąt jeden sekund aby dojść do niej, zapłacił karta kredytową i wyszedł ze sklepu o 11.30. W zależności od powierzchni sklepu i długości pobytu w nim przeciętnego klienta badacz w ciągu dnia może zbadać do pięćdziesięciu klientów. Zazwyczaj w jednym miejscu mamy kilku badaczy a jeden projekt badawczy może składać się z równoczesnych badań trzech lub czterech lokalizacji w innych miastach w czasie różnych weekendów.

Po zakończeniu badania arkusze badawcze zawierają olbrzymie ilości informacji. Badacze wracają do biura, gdzie kierownik projektu spędza dzień na „czyszczeniu” arkuszy, sprawdzając czy wszystkie symbole są czytelne i czy wszystkie pozycje arkusza zostały wypełnione. Następnie nasz dział danych przez kolejny dzień wprowadza wszystkie dane do bazy.

Od lat wydajemy dziesiątki tysięcy dolarów i poświęcamy wiele godzin na współpracę z programistami komputerowymi, którzy pomogliby nam w stworzeniu odpowiadającej specyfice naszych badań bazy danych. Nie byłoby problemów gdyby przy każdym badaniu istniała możliwość wprowadzania danych jednego typu w ten sam sposób ale każdy projekt wymaga zbierania innego typu danych lub innego sposobu ich przetwarzania. Zatrudniliśmy błyskotliwych konsultantów, którzy przez sześć miesięcy budowali dla nas system komputerowy. Poprosili nas o wypunktowanie wszystkich oczekiwań w stosunku do tego programu ale co

tydzień dodawaliśmy sześć nowych wymagań, które zaprzeczały ich całej pracy z poprzedniego miesiąca. Podobnie nie ułatwiało pracy nasze wymaganie aby natychmiastowo zmieniać parametry systemu bo każdy projekt może wymagać nowych funkcji, które będą potrzebne następnym razem dopiero za kilka miesięcy.

Do niedawna większość pracy wykonywaliśmy w Microsoft Excel. Excel nie jest programem do zarządzania bazą danych ale arkuszem kalkulacyjnym zaprojektowanym dla księgowych do relatywnie nieskomplikowanych kalkulacji. Natomiast jego piękno polega na otwartej architekturze, która pozwala na własną inwencję. I to właśnie zrobiliśmy. To tak jakby Microsoft zbudował dziesięć lat temu wygodny rower a my przerobiliśmy go na eksplodujący danymi samochód terenowy. Dzisiaj większość naszych prac prowadzimy w File-Maker i SPSS ale wciąż poddajemy je kontroli w Excelu.

Kiedy taśmy video wracają z terenu kolejne osoby mają za zadanie analizę każdego detalu. W zależności od powierzchni sklepu używamy nawet do dziesięciu kamer pracujących przez osiem godzin dziennie nakierowanych na poszczególne strefy np. drzwi, poszczególne półki czy produkty. Rocznie nagrywamy około dwadzieścia tysięcy godzin pracy sklepu. Nagrania wideo dostarczają nawet więcej tzw. twardej danych – np. gdy badamy jaki wpływ na zmęczenie pracownika ma konstrukcja stanowiska kasowego. Stopklatka pozwoli zbadać ile pracownikowi zajmuje obsługa klienta o godzinie 10.00 a ile o 16.00. Lista szczegółów na które możemy zwrócić uwagę zlecającemu badania rośnie z projektu na projekt. Ostatnio doliczyliśmy się prawie dzie-

więciuset elementów zachowań klienta. Dzięki temu mamy całkiem bogatą wiedzę na temat zachowania istoty ludzkiej w sklepie. Możemy powiedzieć ilu mężczyzn spośród tych którzy zabrali dzinsy do przymierzalni faktycznie je kupi w porównaniu do kobiet (65 procent do 25 procent). Możemy powiedzieć ile osób przed zakupem w sieciowej kafeterii czyta informacje o składnikach odżywczych na torbie chipsów kukurydzianych (18 procent) w porównaniu z osobami stołującymi się w barze kanapkowym (2 procent). Albo ile komputerów kupuje się w sobotnie przedpołudnie (4 procent) w porównaniu do godzin po 17.00 (21 procent). Albo ilu klientów sklepów AGD w galeriach handlowych używa koszyków (8 procent) i ilu z tych którzy pobierają koszyki rzeczywiście coś kupuje (75 procent) w porównaniu z tymi, którzy kupują nie używając koszyków (34 procent) I ta wiedza opisująca stan faktyczny daje nam podstawy aby sugerować rozwiązania zwiększające wykorzystanie koszyków przez klientów. Jest to dowód na to, że nauka o kupowaniu jest bardzo praktyczną dyscypliną, która opierając się na badaniach, porównaniach i analizie umożliwia dokonywanie w sklepach i produktach takich zmian, które będą bardziej zaspokajały potrzeby klientów.

Ponieważ ta dziedzina nauki zrodziła się „w biegu” jest to wciąż żywe, podlegające zmianom pole badań. Nigdy do końca nie wiadomo jaki będzie wynik badań a nawet uzyskując go musimy dobrze zastanowić się czy dobrze rozumiemy to co widzimy.

Przykładem niech będzie odkryty przez nas przypadkowo fenomen znany jako efekt muśnięcia pupy. Jako część wstępnych badań dla sklepów z odzieżą o nazwie Blooming's-

dalew Nowym Yorku skierowaliśmy kamerę na jedno z głównych wejść na parterze i obiektyw przypadkowo obejmował także wieszak z krawatami, ustawiony w głównej alei blisko wejścia. Podczas oglądania nagranej taśmy pod kątem zaobserwowania jak klienci radzą sobie z zatłoczonym wejściem w godzinach szczytu, zauważyliśmy coś niezwykłego, co wiązało się z tym wieszakiem. Ludzie podchodzili do niego, zatrzymywali się przy nim i dokonywali zakupów do momentu, kiedy nie byli potrącani przez osoby wchodzące lub wychodzące ze sklepu. Po kilku takich potrąceniach większość klientów odsuwało się na bok i rezygnowało z poszukiwania krawata. Obserwowaliśmy tę sytuację wielokrotnie aż stało się oczywistym, że klienci – przede wszystkim kobiety – chociaż do pewnego stopnia także mężczyźni nie lubią być muskani lub szturchani z tyłu. Aby uniknąć takich sytuacji wolą odejść od towaru, którym są zainteresowani. Po porozumieniu się ze zlecającym badanie dowiedzieliśmy się, że wielkość sprzedaży z tego z tego stoiska była niższa niż z podobnego stanowiska w głównej alei. Stwierdziliśmy, że za nieefektywność tego stoiska odpowiedzialny jest efekt muśnięcia pupy.

Kiedy przedstawiałem nasze odkrycia szefowi sklepu wyskoczył on zza stołu konferencyjnego, chwycił telefon, zadzwonił na salę sprzedaży i kazał komuś przestawić stoisko z krawatami w miejsce w pobliżu głównej alei. Kilka tygodni później otrzymałem telefon od szefa aranżacji sklepu, że sprzedaż krawatów podniosła się znacząco w krótkim czasie. Od tego czasu wielokrotnie spotykamy się z sytuacją, że niewystarczająca ilość miejsca w sklepie odwodzi klientów

od decyzji zakupu. W każdym z tych przypadków bardzo mała zmiana załatwiała sprawę.

Innym przypadkiem wyniku cierpliwej obserwacji i analizy było badanie zlecone przez producenta karmy dla psów przeprowadzane w supermarkecie. W czasie obserwacji sekcji eksponującej ten asortyment okazało się, że dorośli kupowali po prostu karmę dla psów lub kotów podczas gdy kocie smakołyki np. ciasteczka o smaku wątróbki były wybierane przede wszystkim przez dzieci i starszych klientów. Zdaliśmy sobie sprawę, że starsze osoby traktują zwierzęta domowe jak dzieci, czyli istoty, które można rozpieszczać. Dla dzieci natomiast karmienie Mruczka na pewno nie jest taką atrakcją jak napychanie go kocimi ciasteczkami. W tym dziale rodzice ulegają namowom dzieci podobnie jak w dziale ze słodyczami.

Ponieważ nikt, nigdy nie obserwował, kto dokładnie kupował (albo namawiał do kupowania) przekąsek dla naszych ulubieńców to zazwyczaj były one ustawiane na najwyższych półkach supermarketów. W rezultacie tego nasze kamery zarejestrowały dzieci wspinające się po półkach po to aby dosięgnąć psie przekąski. Zaobserwowaliśmy także starszą panią, która pudełkiem z folii aluminiowej starała się ściągnąć z wyższej półki wybraną przez nią markę psich ciasteczek. Poradziliśmy oczywiście zleceniodawcy tych badań aby przesunąć te psie i kocie łakocie na niższe półki, dostępne dla dzieci i niskich staruszek. Oczywiście nazajutrz po tej zmianie wzrosła sprzedaż tego asortymentu.

Nawet najbardziej oczywiste zasady często giną podczas aranżowania i zatowarowania sklepów. Wszystkim moim klientom powtarzam ciągle: Nie zawsze widzimy to co oczywiste.

Pracując dla sieci drogeryjnej w dziale kosmetyków zaobserwowaliśmy kobietę, której wiek oceniliśmy na 60 lat. Podeszła ona do regału przy ścianie, przyjrzała mu się dokładnie, uklękła przed nim aby dosięgnąć towar, którego potrzebowała – krem maskujący – który jako towar nie prezentujący się zbyt atrakcyjnie został umieszczony na samym dole ekspozycji. Podobnie w domu towarowym obserwowaliśmy pana przy tuszy, który przy schylaniu się prawie do samej podłogi tracąc równowagę próbował znaleźć bieliznę swego rozmiaru eksponowaną w dużym stoisku na samym jego dole. W obu przypadkach logika podpowiada, że konstrukcja tych stoisk powinna być dostosowana do potrzeb klientów a nie odzwierciedlać oderwane od rzeczywistości wizje projektantów wyposażenia sklepu. Doradziliśmy więc aby tę problematyczną ekspozycję przenieść na wyższą półkę a na tej najniższej umieścić asortyment przeznaczony dla młodzieży, która nie będzie miała problemów z dotarciem do niego.

W niektórych badaniach wszystkie zebrane przez nas informacje posłużyły do stworzenia bardzo szczegółowej charakterystyki danego sklepu lub nawet jednego jego działu. Jeden z czołowych producentów jeansów chciał dowiedzieć się jak wygląda sprzedaż jeansów w domach towarowych. Badanie zostało przeprowadzone w jeden weekend w czterech placówkach – dwóch w stanie Nowa Anglia i dwóch w południowej Kalifornii. Wszędzie dział jeansów wyglądał podobnie - była to kwadratowa powierzchnia na której ustawiono od ośmiu do dwunastu lad oraz kilka półek pod ścianami. Zaczęliśmy od narysowania bardzo szczegółowej aranżacji każdego stoiska uwzględniającej wszystkie meble

sklepowe, przejścia, wejścia i wyjścia do poszczególnych sekcji, oznakowanie i materiały promocyjne. W czasie tego weekendu prześledziliśmy zachowania 815 klientów a nasze kamery - wideo i filmowe zarejestrowały nawet jeszcze większą ich liczbę. Szczególną uwagę zwróciliśmy na wszystkie wejścia i wyjścia do poszczególnych działów sklepu.

Dopóki zlecający badanie nie dowiedział się które trasy klientów są najpopularniejsze nie można było podjąć popartej gruntowną wiedzą decyzji, gdzie umieścić i jakie towary oraz materiały promocyjne, które przyciągnęły by klientów.

Po zakończeniu naszego badania wiadomo już było jaki procent klientów poruszał się poszczególnymi trasami w każdym z działów. Dzięki tej wiedzy okazało się między innymi, że tabliczki informacyjne zostały umieszczone w złych miejscach. Zdrowy rozsądek podpowiadałby, że powinny być umieszczone w kierunku głównego wejścia do sklepu ale stwierdziliśmy, że kupujący jeansy wchodzili do tego działu z zupełnie innej strony. Nawet podświetlone logo producenta i ekran pokazujący rockowe teledyski nie były ustawione w kierunku, w którym mogłyby przyciągnąć uwagę jak największej liczby klientów. Śledziliśmy klientów spacerujących pomiędzy ladami i mogliśmy zaobserwować gdzie się zatrzymywali, które tabliczki czytali, czy zauważyli ekrany video, co robili z towarem, czy zabierali go do przymierzalni. Odnotowaliśmy także sytuacje, w których w czasie zakupów klientowi towarzyszył ktoś pomagający w dokonaniu wyboru. Z niektórymi klientami, którzy zostali nagrani na video jednocześnie zostały przeprowadzone wywiady. Można było więc zestawić informację o ich poglądach i statusie społecznym z ich zachowaniami podczas

zakupów, co w efekcie dało np. odpowiedź na pytanie czy młodzi klienci ze średnim wykształceniem, którzy deklaruwali markę jako podstawowy czynnik warunkujący wybór danych jeansów zwracali uwagę na metkę z ceną. Po zakończeniu badania i przeanalizowaniu danych zobaczyliśmy jak wiele ważnych i praktycznych wniosków z nich wynika. Np. – jeśli stwierdzilibyśmy, że wysoki procent mężczyzn kupuje jeansy z pierwszego napotkanego wieszaka i że klienci mają tendencję do wchodzenia do tego działu z alejki prowadzącej z działu z asortymentem dla mężczyzn a nie z działu damskiego albo od strony ruchomych schodów to poradzilibyśmy zlecającemu badanie aby ustawić lady z jeansami jak najbliżej działu z asortymentem dla mężczyzn. Może jest też inny decydujący czynnik – może mężczyźni, którym towarzyszą panie i wchodzą do naszego działu z działu damskiego kupują więcej jeansów niż mężczyźni bez towarzysztwa. W tym przypadku lada powinna być ustawiona jak najbliżej ekspozycji towarów dla kobiet. Nikt jednak nie był tego pewien zanim nie zebraliśmy danych.

W innych przypadkach dostajemy zlecenie aby bardzo szczegółowo przebadać jeden mały element, składający się na obraz zachowań klientów w sklepie.

Otrzymaliśmy takie zlecenie od producenta wysokiej jakości markowych szamponów który chciał zapoznać się z procesem podejmowania decyzji przez klientki które kupowały popularne kosmetyki lub marki własne sieci handlowej. Producent zainteresowany był „rekompensowaniem wartości” które jest elementem procesu robienia zakupów oraz odpowiedzią na pytanie co decyduje o tym, że klientka rano kupuje w supermarkecie popularne produkty a po południu

produkty Nordstrom. Czy klientka stwierdza, że jej skóra zasługuje na najlepszy markowy produkt a włosom musi wystarczyć popularny produkt średniej jakości. Kiedyś produkty pod marką własną sieci handlowej kupowane były tylko przez bardzo oszczędnych klientów – teraz można je znaleźć w każdym koszyku. Przypatrzmy się klientce nr 24 – trzydziestokilkuletnia kobieta w żółtych spodniach i białym swetrze, towarzyszy jej dziewczynka w wieku przedszkolnym. Wchodzą one do działu zdrowia i kosmetyków w supermarkecie we wtorkowe przedpołudnie o godzinie 10.37. Kobieta nie prowadzi wózka - trzyma w ręku koszyk, wybrała już witaminę C opatrzoną marką sieci handlowej, duże opakowanie pudru dla dzieci Johnsona i kopertę z wywołanymi zdjęciami, które odebrała z punktu fotograficznego. Ma w ręku listę zakupów i gazetkę cenową sklepu. Podchodzi od razu do półki z szamponami, ogląda butelkę szamponu Pantene, czyta informacje na opakowaniu, potem robi to samo z butelką szamponu własnej marki sieci handlowej, potem odczytuje cenę szamponu Pantene, następnie cenę marki własnej, wkłada do koszyka szampon marki własnej i wychodzi z tego działu po upływie 49 sekund od wejścia. To krótka scenka to dla badacza zbiór wielu informacji – czego kobieta dotykała, co czytała i w jakiej kolejności – około 25 elementów wartych odnotowania. Jeśli jednego dnia badamy w tym dziale zdrowia i urody 100 klientów to oznacza, że wprowadzamy do naszej bazy danych 2500 pozycji. Z naszą bohaterką po wyjściu z tego działu przeprowadziliśmy wywiad, na który składało się dwadzieścia pytań. Każdy z opisanych elementów jej zachowania podczas dokonywania wyboru musi być teraz skojarzony z jej odpowiedziami na pytania.

Z tego co wiem żaden uniwersytet nie podjął się jeszcze tak szczegółowych badań behavioralnych. Moi dawni koledzy z czasów uczelnianych z jednej strony podchodzą do tego co robimy z zazdrością a z drugiej z obawami – z zazdrością ponieważ robimy to co robimy i dostajemy za to pieniądze, z obawami ponieważ nadstawimy karku licząc się z tym, że nasze zalecenia mogą być przyczyną sukcesu lub porażki naszych zleceniodawców. Po prawie dwudziestu latach pracy lista naszych klientów pokrywa się z listą najlepszych firm notowanych na giełdzie papierów wartościowych i jeśli czasami przydarzają się nam jakieś wpadki to trzy czwarte naszych klientów, którzy raz nam zaufali powraca do nas.

Początki mojej przygody z nauką o kupowaniu są dość przypadkowe. Ponad dwadzieścia lat temu byłem studentem zapatrzonym w jednego z najbardziej uznanych amerykańskich socjologów Williama H. Whytea, autora tak epokowych dzieł jak *The Organization Man*, *The last Landscape*, *City – Rediscovering the Center* i *The social Life of Small Urban Spaces*. Na początku lat siedemdziesiątych powołał także do życia *Street Life Project* a w 1974 wraz z Fredem Kentem i Robertem Cookiem *Project for Public Spaces* (PPS), w którym to uczestniczyłem przez dwa lata. Program PPS realizowany w Nowym Yorku w dalszym ciągu znacząco przyczynia się do zachowania i kształtowania przyjaznego środowiska miejskiego.

William H. Whyte lub "Święty" – bo tak jest nazywany, był w latach swej aktywności uwielbianą romantyczną postacią. Miał siwe włosy i arystokratyczną aparycję bankiera z dawnych czasów należącego do klasy WASP. Mimo to

zakochał się w ulicach Nowego Yorku i poświęcił wiele czasu aby dowiedzieć się jak najlepiej mogłyby one służyć ludziom. Największe osiągnięcia miał w badaniach nad zachowaniami ludzi w przestrzeni publicznej – na ulicach, w parkach, skwerach (plaza) . Wykorzystując tradycyjne kamery, badaczy incognito oraz wywiady, wraz ze swoimi pracownikami „rozpracowywał” przestrzenie miejskie takie jak skwery, parki odnotowując przez kilka dni co wydarzyło się z dokładnością do jednej minuty. Po zakończeniu badania mogli powiedzieć wszystko o każdej ławce, stopniu, ścieżce, fontannie i krzaku – szczególnie jak ludzie wchodzili z tymi elementami w interakcję, wykorzystując je jako miejsce do zjedzenia drugiego śniadania, opalania się, spotkań towarzyskich, obserwowania innych ludzi, ucinania sobie drzemki czy po prostu do bez troskich i spokojnych spacerów. Whyte i jego koledzy wymierzili wszystko – idealną do siedzenia szerokość ławki, związek nasłonecznienia, cienia i wiatru z frekwencją w parku oraz jaki wpływ na komfort życia mają otaczające przestrzenie publiczne elementy takie jak biurowce, budowy, szkoły.

Whyte był jednym z pierwszych naukowców specjalizujących się w badaniu ulic – co jest o tyle zdumiewające, że ulice mają już swoją bardzo długą historię.

Jego badania zostały wykorzystane do prac nad lepszym przystosowaniem ulic do potrzeb ludzi, co ma wpływ na polepszenie jakości życia w mieście. Jego metody są jak soczewka, przez którą należy patrzeć przy projektowaniu architektury miejskiej. Moje badania w dziedzinie zachowań klientów zawdzięczają wiele jego metodom i mojej pracy przy projekcie PPS.

Wracając do roku 1977 pracowałem dorywczo na Wydziale Psychologii Środowiska Człowieka Uniwersytetu Nowojorskiego jako instruktor technik pracy w terenie. Pracowałem także w barze *Ear Inn*, którego byłem współwłaścicielem. Bar znajdował się w pobliżu centrum Manhattanu. Miałem tam klienta i przyjaciela, który został zaangażowany do zaprojektowania systemu oznakowania Lincoln Center – kompleksu placówek artystycznych pod którego dachem znajdują się między innymi Metropolitan Opera, New York State Theater i sala koncertowa Avery Fisher Hall. Powiedział mi, że potrzebują kogoś do przestudiowania sposobu poruszania się i natężenia ruchu w poszczególnych częściach podziemi łączących wszystkie budynki centrum z garażami i metrem. Znajdował się tam prowizoryczny sklep z upominkami ale zarząd Lincoln Centre chciał się przekonać czy będzie możliwe stworzenie tam większego sklepu. Najważniejszym pytaniem, na które trzeba było odpowiedzieć na początku było to czy sklep nie będzie powodował zatorów utrudniających przemieszczenie się pieszych. W taki więc sposób z pomocą kolegi dostałem pracę.

Zaprosiłem do współpracy kilku moich studentów. W kilku punktach obserwacyjnych rozstawiliśmy kamery i rozpoczęliśmy obliczenia i sporządzanie szkiców. Stosunkowo mało skomplikowaną kwestią było ustalenie newralgicznych punktów, w których gromadziło się najwięcej ludzi – zagrodziliśmy przestrzeń o dokładnie takiej samej powierzchni jak planowany sklep i filmowaliśmy ruch pieszych w godzinach szczytu. Po czterech tygodniach na podstawie przedłożonego przeze mnie raportu zarząd Lincoln Centre zaakceptował budowę kompleksu sklepów i systemu komunikacji pieszej, które to funkcjonują do dzisiaj.

Zarząd Lincoln Centre wykorzystał większość moich sugestii. Jednym z moich pomysłów było umieszczenie w podziemiach ławek, które służyłyby przede wszystkim starszym gościom tego przybytku kultury. Ten pomysł nie został wprowadzony w życie od razu a dopiero po tym jak zaczęły pojawiać się wnioski starszych osób. Moim zaleceniem było także podwojenie powierzchni damskiej toalety, które zostało zignorowane przez składający się z mężczyzn zarząd Lincoln Centre.

Niestety dzisiaj po dwudziestu latach w godzinach szczytu zawsze zobaczycie kolejkę pań przed tą damską toaletą.

Podczas przygotowywania raportu, kiedy zestawiałem dane i przeglądałem nagrane filmy zauważyłem, że szczególnie dzięki nagraniom jednej kamery mogłem ocenić funkcjonalność sklepu z pamiątkami począwszy od procesu wybierania do dokonania zakupu. Kolejka do kasy składała się z dwóch klientek. Jedna wyglądająca na zamożną miłośniczkę opery miała przed sobą stos pudełek. Obok niej stała nastolatka, której zakupy mieściły się w jednej małej papierowej brązowej torebce. Z nagrania nie mogłem dokładnie stwierdzić o co chodziło ale sytuacja ta zaintrygowała mnie. Nazajutrz odwiedziłem sprzedawcę z kiosku, który powiedział mi, że ta kobieta to żona meksykańskiego dyplomaty, która chciała kupić na prezenty kilka ekskluzywnych pozytywek. Pozytywki były drogie a ona zdecydowała się na ich tuzin za sumę bliską 9.000 USD. Chciała zapłacić szybko – zanim skończy się przerwa i poprosić o ich dostarczenie. Poza tym do załatwienia była kwestia zwrotu podatku ze względu na jej status dyplomatyczny. Nie była to więc prosta transakcja. Wszystko to jednak musiało poczekać ponieważ

jako pierwsza podeszła do kasy nastolatka, która płaciła za wybrane przez siebie pióro. Nawet dla takiego naukowca jakim byłem wówczas było jasne, że procedura zapłaty wymagała reorganizacji i uproszczenia. Te dwie transakcje nie powinny równocześnie wymagać uwagi tego samego sprzedawcy. I wtedy zapaliła się w mojej głowie czerwona żarówka. Dlaczego by nie wykorzystać narzędzi antropologa kultury miejskiej i wykorzystać ich do analizy zachowań ludzi jako klientów ?

Kilka lat wcześniej byłem świadkiem sporu między znanym socjologiem i autorem Ervingiem Goffmanem a Jackiem Fruinem – głównym inżynierem Zarządu Portów Lotniczych stanu New York i New Jersey , który był w owym czasie w trakcie olbrzymiego przedsięwzięcia jakim było projektowanie i budowa Międzynarodowego Portu Lotniczego Newark. Jack nie ukrywał swojej frustracji spowodowanej współpracą ze środowiskami naukowymi ponieważ oczekiwał, że eksperci teoretycy swoimi przejrzystymi wskazówkami pomogą w pracy inżynierom i architektom.

Tymczasem został zasypany teoretycznymi rozważaniami, które nie rozwiązywały rzeczywistych problemów projektowych. Argumenty Goffmana w tym sporze były rzeczywiście na wysokim poziomie ale pamiętam, że byłem przekonany, że praca byłaby większą przyjemnością z Jackiem niż Ervingiem, który zamykał się w swojej wieży z kości słoniowej a Jack po prostu robił co do niego należało. Niedługo po zleceniu dla Lincoln Centre siedziałem z przyjaciółmi w nocnym klubie w Greenwich Village. Jeden człowiek z naszego towarzystwa był młodym managerem w Epic Records – agencji koncernu medialnego CBS . Opowiedziałem mu

o moim pomysle zastosowania naukowych metod do badania zachowania klientów w sklepach. Po kilku piwach mój pomysł wydał mu się na tyle interesujący, że poprosił mnie o przesłanie mu pisemnego projektu.

Następnego ranka pełen zapału wstałem rano, wyciągnąłem maszynę do pisania i przygotowałem projekt. Wysłałem go i czekałem prawie rok. Oczywiście przez cały ten czas ponawiałem pisemnie i telefonicznie moje zapytania ale nikt na nie nie odpowiadał. Pamiętajmy - to było średniowiecze jeśli chodzi o naukowe metody badania techniki robienia zakupów.

I nagle ni z tąd ni z owąd dostałem wiadomość od kobiety, która była szefową działu badań w SBS Records. Powiedziała, że znaleźli mój projekt w zakurzonej segregatorze, bardzo im się spodobał i zapytała mnie czy nie byłbym zainteresowany zbadaniem sklepu z płytami.

Oczywiście – powiedziałem w myślach – ciesząc się, że jedna z największych amerykańskich korporacji zamierzała podpisać ze mną kontrakt o wartości jak przypuszczałem 5000 USD na zbadanie zwyczajów współczesnego klienta. Natychmiast zebrałem grupę moich studentów, zaopatrzyłem ich w notatniki, kamery i pojechaliśmy do sklepu z płytami znajdującego się w centrum handlowym w północnym New Jersey.

Teraz po prawie dwudziestu latach i kilku setkach tysięcy godzin nagrań oraz późniejszych osobistych obserwacjach to badanie wydaje się być czarująco nieskomplikowane. Wtedy wydawało się, że tempo z jakim dokonywaliśmy odkryć było piorunujące.

Dla przykładu, w późnych latach siedemdziesiątych, kiedy przeprowadzaliśmy to badanie tradycyjne single – 45

obrotów na minutę wciąż sprzedawały się w dużych ilościach. Pracownicy sklepu wpadli na bardzo mądry pomysł aby eksponować publikowaną przez magazyn Billboard listę najlepiej sprzedających się singli

koło regałów z singlami aby w ten sposób stymulować sprzedaż. Nasze nagranie pokazało jednak, że single przede wszystkim kupowane były przez dzieci a lista przebojów była powieszona tak wysoko, że aby zobaczyć co jest na jej szczycie dzieci musiały stawać na palcach i wyciągać szyje. Zasugerowaliśmy kierownikowi aby powiesił listę niżej. Po tygodniu poinformował nas, że sprzedaż singli wzrosła o 20%. Po prostu dzięki przewieszeniu listy przebojów. To się sprawdziło !

Spędziliśmy wiele czasu tamtego weekendu na obserwowaniu ludzi stojących do kasy, która jednocześnie jest stanowiskiem do pakowania zakupów. Niezależnie od tego co sądzą projektanci i merchandizerzy strefa kasy i pakowania jest najważniejszą częścią sklepu. Jeśli płatności nie dokonuje się z łatwością, organizacja pracy nie jest na pierwszy rzut oka łatwa i przejrzysta klienci frustrują się lub rezygnują z takiego sklepu. W wielu przypadkach nawet nie wejdą do sklepu jeśli kolejka wydaje się za długa i chaotyczna.

Zaraz po wejściu do tego sklepu, kilkadziesiąt centymetrów od kasy znajdowały się duże ekspozytory z nowościami. Bardzo dobry pomysł pod warunkiem, że sklep jest pusty. W momencie, kiedy tworzyła się kolejka klientów, zasłaniali oni ekspozytory. Poradziliśmy aby postawić stojak, na którym podwieszona została aksamitna lina tworząca z jednej strony korytarz dla stojących w kolejce. Nasza sugestia miała znowu konkretny efekt – sprzedaż płyt z ekspozytora wzrosła natychmiast.

Czy to wszystko nie wygląda na zbyt oczywiste? Dla nas tak, szczególnie, że spędziliśmy dużo czasu na filmowaniu, analizowaniu nagrań, przeprowadzaniu wywiadów itd. Zanim nie zbadamy tych zjawisk szczegółowo z ogólnej perspektywy nie widać małych ale ważnych problemów.

W czasie obserwowania klientów tego sklepu z płytami zauważyliśmy dziwną prawidłowość. W dziale z longplayami (pamiętajmy to czasy przed kompaktami) zawsze był większy tłok niż w dziale z kasetami mimo, że sprzedaż w obu tych działach była taka sama. Przypatrując się klientom odkryliśmy powód – ponieważ okładki płyt długogrających są większe więc łatwiej jest czytać listę nagrań i oglądać zdjęcia. Tak więc kupujący kasety najpierw przeszukiwali płyty, dokonowali wyboru i potem szli aby zabrać kasetę z wybranym materiałem muzycznym. Poradziliśmy więc aby poszerzyć alejkę z longplayami aby klienci nie czuli się stłoczeni co na pewno dobrze nie wpływało na wysokość sprzedaży. Poradziliśmy także aby sklep zainwestował w bardziej trwałą wykładzinę podłogową w miejscach gdzie był większy ruch klientów.

Moje ostatnie wspomnienie z tego badania dotyczy taśmy, którą wciąż pokazuję na wykładach: młody mężczyzna kradnący kasety z muzyką klasyczną. Dopiero po wielokrotnym oglądaniu tej sceny zauważyłem, że wsuwał kradzione kasety do torby firmy, która nie miała swojego sklepu w tym centrum handlowym. Przekazałem to spostrzeżenie szefowi ochrony aby zwracać szczególną uwagę na te „obce” torby zauważone w sklepach tej sieci. Otrzymałem potem informację, że dzięki tej metodzie udaremniono kradzieże towarów o wartości tysięcy dolarów.

Ten pierwszy krok w zrozumieniu mechanizmów rządzących pracą sklepu uświadomił mi wystarczająco, że oto staje przed czymś ważnym. Ku mojemu zdziwieniu to wszystko co dla mnie wydawało się logiczne i oczywiste dla moich klientów było epokowymi odkryciami. Zrozumiałem, że wkraczam w świat biznesu, gdzie to, co robiłem miało swoją wartość ale nie wiedziałem nic o konsekwencjach tego co robię i kontekście, w którym się to dzieje. Wtedy, prawie dwadzieścia lat temu wiedziałem, że to czym się zajmowałem to była dziedzina wiedzy, którą należało tylko wyodrębnić spośród innych. To było coś co później miało być nazywane przez fachowców z branży detalicznej nauką o kupowaniu.

Zanim wyodrębniła się nauka o kupowaniu były co najmniej dwie metody służące do analizowania tego, co dzieje się w sklepie. Najpopularniejszym sposobem jest czytanie paragonów drukowanych przez kasy. Na tej podstawie możemy stwierdzić co było kupione, kiedy i w jakich ilościach. Jest to metoda stosowana absolutnie przez wszystkich handlowców począwszy od największych, najbardziej profesjonalnych międzynarodowych sieci, skończywszy na znajdującym się za rogiem kiosku. Jest to dobry sposób aby kontrolować jakie wyniki uzyskał sklep jako całość w danym kwartale, roku, dniu czy nawet o określonej porze dnia, jest po prostu najważniejszą miarą dobrej lub złej kondycji placówki handlowej. W ciągu ostatnich dwudziestu lat stopień szczegółowości informacji, które można uzyskać z kas znacznie wzrósł. Dzięki skanowaniu kodów produktów, rozpowszechniającym się kartom lojalnościowym, rejestracji trans-

akcji dokonywanych za pomocą kart kredytowych właściciele sklepów i marketingowcy wiedzą bardzo dużo o tym co sprzedaje się i kto to kupuje. Jednak dane z kas stawiają nas przed dwoma problemami. Pierwszy polega na tym, że z większym powodzeniem

gromadzimy informacje niż udaje się nam opracować systemy, które pomogą w odpowiednim czasie je przetworzyć i wykorzystać. Drugi problem polega na tym, że spojrzenie z kasy z powrotem na salę sprzedaży charakterystyczne jest dla krótkowidza.

Biznesmani próbują na podstawie zapisów kasowych wyciągać zbyt daleko idące wnioski co na dłuższą metę może być bardzo zwodnicze. Oto przykład sieci drogeryjnej, której sklep znajduje się w centrum handlowym w stanie Massachusetts. Ponieważ był to jeden z pierwszych sklepów tej sieci zlokalizowanych w centrum handlowym kierownictwo było bardzo zainteresowane jego wynikami. Opierając się jedynie na wysokości sprzedaży nasz klient był całkowicie usatysfakcjonowany a szczególnie wynikami działu sprzedającego środki przeciwbólowe.

Ale opierając się na naszych wielokrotnych wcześniejszych badaniach zarówno samych sklepów drogeryjnych jak i kategorii środków przeciwbólowych znaleźliśmy cyfrę, która nie powinna być powodem do radości. Wskaźnik zawieranych transakcji – czyli procent klientów, którzy rzeczywiście dokonali zakupu był poniżej naszych oczekiwań. Innymi słowy wielu klientów zatrzymywało się przed działem aspiryn, wybierało i czytało opakowania ale tylko niewielu z nich dokonywało zakupu. Wskaźnik efektywności sprzedaży jest dla aspiryny zazwyczaj wysoki – nie jest to typ

produktu który skłania do bezcelowego oglądania – tę alejkę odwiedzamy tylko wtedy, kiedy rzeczywiście tego potrzebujemy. Poświęciliśmy więc trochę czasu na obserwację i sfilmowanie półek z aspiryną.

Po trzech dniach zauważyliśmy prawidłowość. Aspiryna była wyeksponowana w głównej alei sklepu w drodze do lodówek z napojami, które przyciągały do tej strefy wielu klientów. To mogło być podstawą do przypuszczenia, że aspiryna będzie sprzedawała się dobrze ale rzeczywistość temu zaprzeczała. Głównymi nabywcami schłodzonych napojów są nastolatki i nasze obserwacje pokazały, że po wejściu sprintem udają się do lodówek. W tym szczególnym wypadku było to najpopularniejsze miejsce wśród młodych pracowników centrum handlowego, którzy w czasie przerwy wpadali tu po colę.

Ci młodzi klienci w żadnym wypadku nie interesowali się aspiryną. Klienci, często starsi, którzy rzeczywiście chcieli kupić aspirynę stali nerwowo przy półkach starając się znaleźć odpowiadającą im markę lub porównując oferty różnych firm. Nie ułatwiały im zadania grupy młodych ludzi, którzy starali się w ciągu krótkiej przerwy przemknąć przez główną alejkę sklepu. Wielu potencjalnych nabywców aspiryny zdenerwowanych zamieszaniem wywołanym przez nastolatki przerywało swoje poszukiwania i wychodziło ze sklepu nie dokonując zakupu.

To była zmodyfikowana wersja efektu „muśnięcia pupy” – klienci nie byli narażeni na bezpośredni kontakt fizyczny ale ogłuszało ich głośne zachowanie nastolatków. To było widać wyraźnie na taśmach video – niektórzy klienci tak blisko przysuwali się do półek jakby chcieli je objąć – co nie

jest na pewno najbardziej komfortową pozycją przy robieniu zakupów. Kiedy badaliśmy czas spędzony przez klientów przy półkach był on krótszy niż wskazywałoby nasze dotychczasowe doświadczenie.

Z opisanymi wyżej zjawiskami mamy do czynienia w naszej pracy bardzo często. Jeden sklep musi obsługiwać różne typy klientów wykorzystując do pełnienia różnych funkcji te same możliwości techniczne. Bardzo często udaje się harmonijnie połączyć te funkcje czasami jednak wykluczają się one, szczególnie w przypadku sklepów sprzedających produkty z tak różniących się grup asortymentowych jak zimne napoje i lekarstwa. Bardzo dobrym przykładem jest salon prowadzony przez dealera Harley-Davidson, gdzie na powierzchni 100 metrów kwadratowych musi znaleźć się miejsce zarówno dla zamożnych panów - ofiar menopauzy, którzy to starają się przywrócić swoją męskość poprzez kupienie motocykla, jak i dla poszukujących części mechaników, a także dla nastolatków zauroczonych modą na wszystko co opatrzone jest logo Harleya. Potrzeby tych trzech grup nie mają ze sobą nic wspólnego. Kiedy sala sprzedaży ma spełniać wykluczające się wzajemnie funkcje to przynajmniej trzeba się postarać aby posiadała możliwie jak najwięcej możliwych do pogodzenia cech użytkowych. We wspomnianym wcześniej sklepie drogeryjnym omówiliśmy z naszym klientem, czego dowiedzieliśmy się w czasie badań i zasugerowaliśmy rozwiązania stojące w sprzeczności z tym, co podpowiadałaby nam intuicja. Dział z lekarstwami sprzedawanymi przez farmaceutę został przesunięty do spokojniejszej części sklepu, co spowodowało zmniejszenie ruchu klientów przy tym stoisku ale sprzedaż wzrosła o 15 %. Zare-

komendowaliśmy także przesunięcie ekspozycji z przekąskami do przedniej części sklepu – co obecnie jest standardem w aranżacji sklepów drogeryjnych.

Przeprowadziliśmy także badanie dla dużej księgarni, która w samym wejściu ustawiła ladę z przecenionymi książkami tak aby każdy klient zobaczył tę ofertę jako pierwszą. Wyniki tego posunięcia były bardzo budujące ponieważ każdy klient zatrzymywał się przy tej ladzie i w najgorszym przypadku pobieżnie przeglądał wystawioną tam ofertę a odsetek osób, które kupiły przynajmniej jedną książkę był wysoki. Oznaczało to także zgodnie z danymi z kasy, że ekspozycja na tej ladzie była sukcesem.

Było tylko jedno ale – śledząc ruch klientów zauważyliśmy, że liczba osób, które podchodziły do tej ludy a potem przechodziły przez resztę sali sprzedaży nie była tak duża jak należałoby oczekiwać. W tego typu analizie nasz badacz godzina po godzinie biega po całym sklepie i odnotowuje ilu klientów było w poszczególnych działach włączając w to strefę kas i kącik kawowy. Jest to pomiar natężenia ruchu, którego dokonujemy przy każdym badaniu sklepu. Analiza jego wyników prowadzi do bardzo ciekawych wniosków. Informuje nas na bieżąco o stanie „zaludnienia” sklepu, miejscach, które przyciągają klientów lub nie, o elementach architektury lub aranżacji sklepu, które odwodzą klientów od wybrania określonych kierunków poruszania się po sali sprzedaży. Po obserwacji poszczególnych działów księgarni okazało się, że odsetek klientów, którzy odwiedzali pozostałe części sklepu był na podobnym, stosunkowo niskim poziomie. Po wytyczeniu najczęściej realizowanych tras klientów okazało się, że przypominają one sposób porusza-

nia się typowej, szybko działającej plotkarki – klienci wchodzi, natychmiast zatrzymują się przed ladą z przeceną, potem odwiedzają jedno lub dwa inne stoiska, nigdy nie oddalają się zbyt od wyjścia i szybko zwracają do kasy. Nie przypadkowo – co jest oczywiste klienci wybierali książki z przeceny i od razu podążali do kasy płacąc za przecenione książki nie zadając sobie nawet trudu przejrzenia bestsellerów czy innych książek sprzedawanych z normalną marżą. Nasze wywiady z klientami wykazały także niepożądany efekt uboczny - skutek bardzo widocznej ekspozycji książek przecenionych księgarnia zaczęła być postrzegana przez klientów bardziej jako placówka dyskontowa niż oferująca nowości wydawnicze. Sukces ekspozycji książek przecenionych był przyczyną niepowodzenia całej reszty księgarni.

To tyle na temat możliwości wykorzystania informacji rejestrowanych przez kasy.

Drugim sposobem pozyskiwania informacji wykorzystywaną przez pozostałą część świata zainteresowaną badaniami rynkowymi jest przeprowadzanie osobistych lub telefonicznych ankiet wśród klientów na temat tego co właśnie widzieli, zrobili lub zamierzali zrobić. Po zadaniu wielu pytań zbierane są podstawowe dane demograficzne (wiek, wykształcenie, dochody, płeć, rasa, itd.) Te dwie grupy odpowiedzi służą do tworzenia grubych tomów opracowań, z których można np. dowiedzieć się, że zamężne matki dwojga dzieci, w wieku czterdziestu lat, pochodzenia kaukaskiego, o wykształceniu średnim, mieszkające na przedmieściach Northeast i jeżdżące samochodami kombi byłyby jeszcze bardziej usatysfakcjonowane z masła orzechowego Jif

gdyby były w wersji o obniżonej zawartości tłuszczu. Inny przykład – mężczyźni, którzy kupują Coca Colę w małych sklepikach twierdzą, że trudniej byłoby im odnaleźć w sklepie ich ulubiony napój, gdyby opakowanie było tylko w kolorze czerwonym. Inny przykład – co czwarta osoba z wykształceniem średnim je makaron raz na tydzień. Możliwości krzyżowania zmiennych demograficznych z preferencjami konsumentów są nieskończone i na podstawie takich badań zasoby naszej wiedzy o rynku powiększają się. Nie pomagają one jednak w odpowiedzi na pytanie – co rzeczywiście dzieje się w sklepie, w którym pod jednym dachem mamy i klientów i towary. Prowadzone są badania w których pyta się klientów, co widzieli i robili w sklepie ale odpowiedzi wzbudzają wątpliwości. Czasami ludzie po prostu nie pamiętają drobnych szczegółów ze swojej wyprawy do sklepu ponieważ robiąc zakupy nie koncentrowali uwagi na zapamiętywaniu detali, o które będą później zapytani. W czasie wykonywanego przez nas badania dotyczącego perfum niektórzy ankietowani klienci zwracali uwagę na marki perfum, których nie było w ofercie tego sklepu. W badaniu dotyczącym merchandisingu papierosów, klienci deklarowali, że widzieli logo Marlboro mimo, że nie było go w ogóle w tym sklepie.

Gdybyśmy chodzili do sklepów tylko wtedy kiedy potrzebowalibyśmy czegoś lub będąc tam kupowalibyśmy tylko to, co jest nam potrzebne gospodarka popadłaby w poważne kłopoty.

Na szczęście dobra kondycja gospodarki, którą możemy cieszyć się w drugiej połowie dwudziestego wieku dała taki

impuls do robienia zakupów jakiego nikt, nigdy, nigdzie i w takiej ilości się nie spodziewał. Dzisiaj trudno oprzeć się pokusie kupowania. Nawet jeśli będziemy trzymać się z dala od sklepów, muzeów, restauracji mamy w zasięgu ręki Internet dający możliwość kupowania przez dwadzieścia cztery godziny na dobę i siedem dni w tygodniu. Nie zapominajmy także o wymagających mniejszych opłat telewizyjnych zakupach. Musimy także dobrze opróżniać nasze skrzynki pocztowe aby uniknąć kontaktu z katalogami reklamowymi.

W rezultacie, co potwierdzają wszyscy eksperci, zalewa nas niepokojąco wielka fala ofert zakupu różnych towarów – zbyt duże chce się sprzedać przez zbyt wiele kanałów. Gospodarka mimo swej dobrej kondycji nie nadąza za rozwojem handlu. Patrząc na poziom przyrostu naturalnego musimy stwierdzić, że szybciej otwieramy kolejne sklepy niż jesteśmy w stanie wydać na świat kolejnych kandydatów na klientów.

Detailiści w Stanach Zjednoczonych nie otwierają już sklepów aby obsłużyć nowych klientów. Otwierają sklepy aby przechwycić klientów konkurencji. Ponieważ zaostrza się walka konkurencyjna konieczny jest przełom – metody naukowe.

Jest jeszcze jeden powód dla którego rośnie potęga nauki o kupowaniu. Poprzednie generacje poddawane były działaniu informacji handlowej,

która miała wzbudzającą zaufanie, wysoce skoncentrowaną formę. Istniały wtedy trzy kanały telewizyjne, radio na średnich falach, kilka wysoko nakładowych ogólnokrajowych magazynów i lokalne gazety codzienne adresowane do dorosłych. Produkty markowe były reklamowane w tych

mediach a przekaz był wyraźny, zdecydowany i budzący zaufanie. Dzisiaj mamy do dyspozycji prawie 100 kanałów telewizyjnych, piloty do telewizorów i magnetowidy, które pozwalają nam na oglądanie programów bez reklam. Mamy obecnie do dyspozycji radio na falach ultrakrótkich, zalew specjalistycznych magazynów zajmujących się wszystkimi możliwymi dziedzinami, Internet z powiększającą się błyskawicznie liczbą witryn oferujących informacje i rozrywkę oraz zmniejszające się czytelnictwo gazet codziennych co oznacza, że obecnie jest trudniej niż kiedykolwiek dotrzeć do konsumentów i przekonać ich żeby kupili cokolwiek.

Jednocześnie obserwujemy zmniejszanie się możliwości skutecznego oddziaływania na klienta poprzez markę. Nie oznacza to, że za nazwą marki nie kryje się określona wartość ale ta wartość na pewno dzisiaj nie wywołuje już impulsu do zakupu bez zastanowienia. Jedno, dwa pokolenia wcześniej klient był lojalny wobec raz wybranej marki od dzieciństwa do ostatniej wizyty w sklepie. Jeśli byłeś typem człowieka akceptującego samochody Buick, to kupowałeś Buicki, jeśli byłeś kobietą Marlboro, to paliłaś Marlboro. Przystępowałeś do klubu Coli lub Pepsi,

sklepów z urządzeniami AGD Maytag lub pralek Speed Queen, mydła Camay lub Ivory i pozostawałeś mu wierny. Dzisiaj za każdym razem dokonując wyboru musimy podejmować nowe decyzje i niczego z góry nie możemy zakładać.

Oznacza to, że wspieranie marek tradycyjną reklamą buduje ich świadomość i wzbudza chęć zakupu ale te dwa czynniki nie zawsze przekładają się na sprzedaż. Standardowe narzędzia marketingu przestają wystarczać. Wiele de-

czyni o zakupie jest podejmowanych, lub można na ich podjęcie wpływać w samym sklepie. Klienci podejmują decyzję o zakupie danego produktu w większym stopniu w wyniku informacji i zabiegów, którym poddawani są na terenie sklepu niż na podstawie samego przywiązania do danej marki produktu i jego reklamy.

W rezultacie więc możemy powiedzieć, że bardzo ważnym medium wysyłającym do nas komunikaty i wpływającym na zrealizowanie transakcji sprzedaży jest sam sklep i półka. Ten budynek, to miejsce stały się jedną, wielką trójwymiarową reklamą. System informacji, pozycja na półce, wielkość ekspozycji i inne elementy organizacji powierzchni sprzedaży powodują, że klient jest bardziej lub mniej skłonny kupić dany produkt lub kupić cokolwiek. Nauka o kupowaniu powinna nam powiedzieć, jak wykorzystywać te wszystkie

narzędzia. Jak zaprojektować tabliczki asortymentowe aby klienci rzeczywiście je czytali i aby każda informacja była we właściwym miejscu. Jak zaprojektować ekspozytor aby klienci mieli do niego łatwy i wygodny dostęp. Jak zaaranżować sklep aby klienci mogli i chcieli dostać się do wszystkich jego części. Jest to bardzo długa lista, która moim zdaniem wypełniłaby całą książkę.

Nasze badania dowodzą także, że im dłużej klient przebywa w sklepie tym więcej kupuje. Natomiast czas spędzony w sklepie zależy od komfortu i przyjemnych wrażeń, które zapewnimy klientom. Tak jak praca Świętego Whytea przyczyniła się do udoskonalenia parków i placów, tak nauka o kupowaniu przyczynia się do tworzenia efektywniejszych powierzchni sprzedaży – ku zadowoleniu klientów i detalistów.