

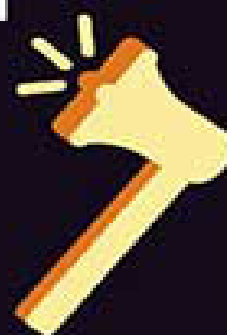


КОД ЗЛАМАНО

АБО

НАУКА ПРО ТЕ,
ЩО ЗМУШУЄ
КУПУВАТИ

Філ Барден



TESTING
CIVILIZATION
BUTTERFLY

Філ Барден
Код зламанно, або Наука про те, що
змушує купувати

Присвячую Люкові і Джеку

Передмова

Мабуть, дивно починати передмову книжки про маркетинг з історії про данського астронома XVI століття, та прошу мені пробачити.

Історики, що спеціалізуються на природничих науках, нині багато говорять про Тихо Брахе (1546–1601) – людину, без якої не було б досліджень Йоганна Кеплера та Ісаака Ньютона.

Формулювання законів фізики, що мало вагоме значення для розвитку цієї науки, стало можливим тільки завдяки роботі Брахе із систематизації руху небесних тіл. Без масиву емпіричних даних, які зібрав Брахе, світ ніколи не ознайомився б із теоріями його учня Кеплера або Ньютона. Найімовірніше, могли з'явитися й утвердитися інші теорії, що були б правдоподібними та раціональними, однак... хибними.

Доволі мало дослідників, серед них економіст Пол Ормерод, зверталися до цього аргументу під час критики конвенційної економічної теорії. Воно й не дивно. Теорія людської діяльності, розроблена в рамках неокласичної економічної теорії, не була заснована на жодних емпіричних дослідженнях у галузі прийняття рішень або нейробіології. Натомість, на відміну від астрономії та фізики, де спостереження заклали підвалини майбутніх теорій, в економіці все навпаки: спершу з'явилася правдоподібна теорія про те, як люди мають приймати економічні рішення, а тоді почалися екстраполяції на основі вихідних припущень.

Однак такі припущення, попри зручність у використанні, можуть виявитися абсолютно хибними. Люди не приймають рішень з огляду на ідеальну інформацію, не порівнюють значень у межах різних категорій і до того ж зазнають впливу поведінки інших людей (або власної поведінки, що була притаманна раніше). Контекст або зовнішні умови теж мають вплив на їхні цінності або ідеї. Якщо визнати ці істини, уся математична споруда економічної думки починає руйнуватися.

Подібний закид може стосуватися і значно слабшого наукового напрямку, що розглядає прийняття рішень, – маркетингу. У будь-якому разі, маркетинг зазвичай і не претендує на статус науки, а коли таки претендує, не намагається бути емпіричним ученням. Так само як економіка, маркетинг ґрунтується на припущеннях про вплив будь-якого способу дій на людей і конструює цілий набір «правил», що базуються на вихідних припущеннях. Крім того, порядок дій визначається на основі надзвичайно небезпечної ілюзії: люди усвідомлюють і можуть чітко описати ментальні механізми, що спричиняють їхні рішення та дії.

У цій книжці Філ Барден зробив влучний і вчасний постріл у битві проти оберненого підходу.

Тож, попри те, що йдеться про книжку з маркетингу, вона охоплює й інші галузі. У ній зіставлено безліч наукових даних, які свідчать, що люди приймають рішення інакше – зовсім не так, як зазвичай спрощено припускають маркетологи (або економісти). Тож так само як економіка часто заплющує очі на різноманітні людські емоції й тенденції (жаль, страх перед втратою, шкідливий вплив або ефект володіння), маркетинг теж не бере до уваги цілої низки неусвідомлених впливів на рішення людей (контекст або зовнішні умови, розфокусування цілі, траєкторія розвитку або ефект обмеження рамками).

Саме тому ця книжка – з усіма предметними дослідженнями й посиланнями – безцінний посібник для маркетологів, працівників рекламних агентств, цифрової індустрії, засобів масової інформації, а також спеціалістів із ринкових досліджень. Не завадить звернутися до неї й тим, для кого важливо краще розуміти людей, їхні сприйняття і мотивації, тобто політикам, полісімейкерам, роздрібним торговцям, продакт-дизайнерам, фінансовим інспекторам, законодавцям і підприємцям.

Дуже сподіваюся, що такі люди відкриють для себе цю книжку. Припускаю, що серед них вона набуде навіть більшої популярності, ніж у спільноті маркетологів і рекламістів. Чому? Бо, щиро кажучи,

досі серед тих, хто працює з маркетинговими послугами, бракувало інтересу до нинішньої, не побоюся цього вислову, коперниківської революції в галузі біхевіористських теорій. Реакція на публікації таких авторів, як Еренберг, Джоунс і Кінг (де припущення оскаржували на основі реальних емпіричних даних), свідчить про те, що маркетологи зазвичай вчиняють у такий спосіб: виявляють великий інтерес і хвалять нові дослідження, а тоді продовжують працювати як звикли. «Це все добре, Філе, але я відстаю від місячної норми “лайків” на *Facebook*».

Як зауважив Ептон Синклер задовго до того, як концепція про «страх перед втратою» увійшла до наукового обігу, «складно змусити людину щось зрозуміти, коли її зарплатня залежить від нерозуміння цього “щось”».

Та не варто засмучуватися. По-перше, ця незвичайна книжка не тільки містить корисні спостереження, а й пояснює, що слід робити за таких умов. Ідеться про дещо більше за новий погляд на світ маркетингу – перед вами винятково практичний посібник, який навчає пристосовуватися.

Книгу опубліковано саме вчасно. Раніше маркетологи, зокрема Девід Огілві, Білл Бернбах і Говард Госседж, прагнули розробити раціональніший підхід до аналізу людської поведінки (Госседж навіть заснував у 1960-х роках компанію *Generalists. Inc.*, намагаючись поєднати маркетинг із біхевіористськими теоріями). Усі спеціалісти з прямого маркетингу, зокрема й мій перший бос, чудова людина Дрейтон Берд, були першокласними психологами-біхевіористами. Глибоко в душі кожний експерт із маркетингу давно інстинктивно відчуває в цій науці величезну прогалину, що стосується розуміння індивідуальної й колективної поведінки.

Раніше головною проблемою було те, що через брак відповідної лексики та комплексної теорії дискусії на подібні теми звучали тривіально й обмежено. Ніхто не отримував вищої посади за зміну пропозицій у купоні на знижку, попри те, що, коли йшлося про продажі та прибутки, це могло принести значно більше користі, ніж

тривалі й нестерпні дебати про оформлення телевізійної реклами. Компанія *OgilvyChange* навіть вигала спеціальну мантру, аби наголосити на ролі дрібниць у маркетингу: «Не бійся бути тривіальним».^[1]

Проте тепер ми маємо належну лексику, що відображає значення таких відомостей. Я вже не просто людина, яка розробляє купони на знижки, а «архітектор вибору». Нарешті деякими завданнями маркетингової діяльності, які зазвичай делегували офісному працівникові, може зайнятися директор із маркетингу або навіть рада директорів.

Нова лексика – ілюстративний приклад «рефреймінгу» діяльності.
Солідно звучить, еге ж?

Рорі Сазерленд,

виконавчий директор із творчих питань і заступник голови компанії *OgilvyOne*, Лондон, Велика Британія, заступник голови *Ogilvy Group UK*

Вступ

Як співробітник *Unilever*, *Diageo* і *T-Mobile* я присвятив 25 років свого життя тому, що намагався вплинути на поведінку споживачів, аби ті полюбили наші бренди і продукти. Із цією метою ми, маркетингологи, збираємо безліч інформації та проводимо ретельний аналіз поведінки клієнтів. Компанії, де мені випало працювати, розробили моделі і процеси на основі багаторічного колективного досвіду. Такі моделі спрямовують наші мільярдні інвестиції на розроблення продуктів, інновації, комунікації і дослідження. Та справжні причини того, чому ми, люди, робимо те, що робимо, залишаються загадкою. Інакше рівень провалу нових продуктів не сягав би 80–90 %, а бюджети на рекламу були б ефективними й виправданими витратами.

На жаль, життя маркетингологів зовсім інше. Інколи моя робота була успішною, інколи – ні. Тому, з огляду на особистий досвід та загальний досвід багатьох маркетингологів, я розробив власну ментальну модель прийняття рішень споживачами. Я усвідомлював, що ця система переконань – зовсім не ідеальна, але кращої ніхто не запропонував. Кожний спеціаліст послуговувався власною системою переконань, що, вочевидь, призвело до дискусій у професійних колах (ба навіть суперечок!), і в результаті рішення приймали відповідно до особистих переконань, відтак вони нерідко були продиктовані ієрархією.

Таким чином, ми підійшли до масштабнішої проблеми, що стосується всіх маркетингологів: згідно з нещодавнім опитуванням, яке провела *Fournaise Marketing Group* серед 1200 виконавчих директорів у Північній Америці, Європі та Азійсько-Тихоокеанському регіоні, 80 % керівників компаній вважають, що маркетингологи «далекі» від бізнес-результатів і працюють із хибними пріоритетами. Якщо конкретніше: 78 % респондентів заявили, що маркетингологи «часто забувають про основні завдання» – збільшення попиту на

товари і послуги в кількісному вимірі. Дослідження засвідчило: щоби заслужити довіру виконавчих директорів і домогтися впливовості в раді директорів, маркетологам треба перетворитися на підприємців, зосереджених на рівні прибутковості (ROI^[2]). А як не вдасться, то доведеться вічно залишатися у площині, яку 65 % респондентів охрестили «паралельною реальністю маркетингу».

Завдання непросте, та маркетологи справді тримають у руках доходи компанії: працюють, аби зрозуміти споживачів і розробити відповідну продукцію та послуги. Як «хранителі» брендів ми завжди знали, що бренди мають таку собі туманну особливість, яка виходить за межі чистої функціональності будь-яких оздоблених ними продуктів чи послуг. Ця особливість – те, що ми називаємо «капіталом» бренда, що завжди складно визначити, пояснити і конкретизувати. Тож не дивно, що керівники компаній вважають маркетологів легковажними і більше довіряють фінансовим директорам, аніж відділам маркетингу. Щоби вирватися з «паралельної реальності» і здобути довіру, ми маємо дбати про конкретизацію і зрозумілість капіталу нашого бренда та краще пояснювати, чому цей капітал – аж ніяк не тривіальна робота. Саме він забезпечує преміальну націнку, порівняно з альтернативними пропозиціями широкого вжитку. Споживачі готові платити 2–3 фунти за каву *Starbucks*, хоча знають, що за гроші, витрачені на два горнятка напою, могли б купити в супермаркеті цілу банку. Отже, мабуть, вони купують іще щось, крім кави. За фізичним продуктом має стояти якась цінність, але яка? Як людський мозок сприймає таку цінність? Або ж коротко: як споживачі приймають рішення?

Звісно, науковий підхід додає цінності, однак, як не дивно, ментальна модель, котру нині використовують у маркетингу, заснована ще на теоріях 1970-х років, тобто майже півстолітньої давнини! За цей час наука про прийняття рішень суттєво зрушила вперед. Ми просто мусимо оновити уявлення про те, як споживачі приймають рішення. У мене виникло враження, що впродовж останніх років спільнота маркетологів мимоволі делегувала

науковий прогрес дослідникам ринку, що використовують нові методи аналізу, на зразок сканування мозку. Та чи справді нам потрібно ще більше інформації? А що як нові методи даватимуть ті самі результати, що дуже ймовірно, адже більшість із них перевіряють за допомогою наявних моделей і критеріїв. А що як результати таки будуть інакшими? Що в такому разі вважати правильним, а що хибним і як доходити таких висновків? Поки ми продовжуватимемо ставити одні й ті самі запитання й не оновимо нашої ментальної моделі щодо прийняття рішень споживачами, ми не зможемо користати з ефективних ідей про прийняття рішень, які пропонує наука. Для цього потрібна зміна парадигми маркетингу, а не зміна інструментів.

Отже, для чого я написав цю книжку? Річ у тім, що чотири роки тому моя система переконань похитнулася. На той час я займав посаду віце-президента з розвитку бренда *T-Mobile*, дбаючи про зміни в архітектурі й позиціонуванні бренда. Я натрапив на абсолютно нову ментальну модель у галузі маркетингу і прийняття рішень споживачами, що ґрунтується на теорії прийняття рішень – висновках найновіших колективних досліджень у галузі нейробіології, біхевіористської економіки, когнітивної та соціальної психології. З одного боку, я захопився новою моделлю, що пояснювала ті питання стосовно поведінки споживачів, які раніше збивали мене з пантелику, але водночас мене дратувало, що вона заперечувала мої основні припущення щодо процесу прийняття рішень споживачами. Тоді я вперше оцінив ефективність підходу, що ґрунтується на останніх наукових даних, а не на переконаннях і припущеннях. Знання забезпечили нас не тільки новою лексикою, придатнішою для розуміння причин того, чому споживачі роблять те, що роблять, а й базовою схемою маркетингу – від стратегії до позиціонування бренда, за допомогою інновацій, реклами та інтерактивних медіа-засобів.

Новий підхід був не лише захопливим та інакшим – він приніс бренду небачені фінансові успіхи, надихнувши кампанію *Dance* у

Великій Британії. Як для ринку, де завжди точиться запекла конкуренція, результати виявилися приголомшливими:

- 146 % ROI
- зростання продажів на 49 %
- зростання ринкової частки на 6 %
- скорочення витрат на приваблення клієнтів удвічі
- зростання рівня користування брендом утрічі
- зростання відвідуваності роздрібних точок продажу вдвічі та зростання конверсії на 20 %
- частіші звернення до послуг компанії наявними клієнтами, які витрачали на 11 % більше, ніж ринок
- 36 млн переглядів у *YouTube*, 68 груп у *Facebook*

(Джерела: T-Mobile та IPA)

Зрештою, новий підхід застосували в усіх «точках дотику» бренда *T-mobile*: розвиток пропозицій, розробляння роздрібних пунктів продажу й обслуговування клієнтів. Як стверджує Ліса Гарді, донедавна віце-президент *T-Mobile* у Великій Британії, для компанії загальним результатом запроваджених змін та подальшої рекламної діяльності на основі тієї самої комунікаційної платформи стало зменшення відтоку клієнтів (відсотка клієнтів, які відмовляються від пропозицій мережі) удвічі. Загалом щодо відтоку клієнтів, то за три роки компанія пройшла шлях від найгірших позицій на британському ринку мереж мобільних комунікацій до найкращих. А тепер цей показник – найнижчий за весь період її існування. Згодом новий підхід опанували всі європейські представництва бренда, що сприяло ще більшому визнанню досягнень компанії в індустрії, зокрема й принесло їй нагороду за найкращий перезапуск бренда.

Натхненний успіхами, я почав копати глибше, студіюючи літературу на тему прийняття рішень. Як і підозрював, ментальна модель, яку я застосовував протягом багатьох років, була далеко не

повною, а в багатьох випадках навіть хибною. Я дедалі більше захоплювався здобутими знаннями і їхнім значенням для розвитку брендів та забезпечення прибутків. Новий досвід виявився таким масштабним, що я наважився змінити професію. Я залишив роботу в *T-Mobile* і влаштувався в *Decode* – консалтингову компанію, якій завдячую переломним досвідом у *T-Mobile* і яка відтоді протягом ось уже трьох років тримає мене в постійному тонусі, й надалі стимулюючи до професійного розвитку.

Decode заснували колишні науковці – спеціалісти в галузі прийняття рішень, які й заклали кадрові підвалини компанії. Для збереження лідерських позицій *Decode* співпрацює з такими провідними структурами у сфері нейроекономіки, як Каліфорнійський технологічний інститут (США). До того ж консультанти компанії продовжують займатися науковою діяльністю, адже професори і доктори наук постійно перебувають в академічному колі. Штат доповнили практиками у сфері реклами і бренд-менеджменту, які забезпечили міждисциплінарну команду експертів з унікальним поєднанням навичок. Таким чином, свіжі наукові відкриття знаходять практичне й конкретне застосування у маркетингу. Саме про такий міст між наукою і щоденною маркетинговою практикою розповідає моя книжка.

Я написав її, аби поділитися здобутими знаннями щодо поєднання науки про прийняття рішень і практичного маркетингу, а також захопливими ідеями про те, чому споживачі купують те, що купують, на які я натрапив у процесі роботи. Тепер ми маємо схему роботи, лексику і дедалі ширше наукове підґрунтя, яке дає маркетологам змогу працювати з реальними важелями впливу на вибір брендів. Цією книжкою я перш за все хочу спонукати читачів до засвоєння цінних знань і їхнього використання у повсякденній маркетинговій діяльності. Переваги такого підходу можу підтвердити особистим досвідом, а також незмінно позитивними відгуками наших клієнтів і їхніх компаній: кращі пояснення і прогнози на основі нового і глибшого розуміння, влучніші пропозиції, точніші інструкції, більше

продуктивності та ефективності у взаємодії між клієнтами і компаніями, більше впевненості у власних силах і можливостей для покращення знань та навчання. Крім того, міжнародні компанії забули про занепокоєння, пов'язані з типовими суперечками щодо позиціонування бренда і творчого розвитку в площині «центр – периферія». Наостанок варто наголосити на ще одному важливому моменті: наука про прийняття рішень дає змогу маркетологам зайняти гідне місце в раді директорів, залишивши позаду сумнозвісну «паралельну реальність маркетингу».

Сподіваюся, ви отримаєте від цієї подорожі не менше задоволення, ніж я.

Примітка автора: у цій книзі згадано багато досліджень та експериментів. Про них окремо йдеться у прикінцевому розділі. Детальнішу інформацію про такі дослідження та інші пов'язані зі змістом книги відомості шукайте на сайті: www.decoded-book.com

1. Наука про прийняття рішень

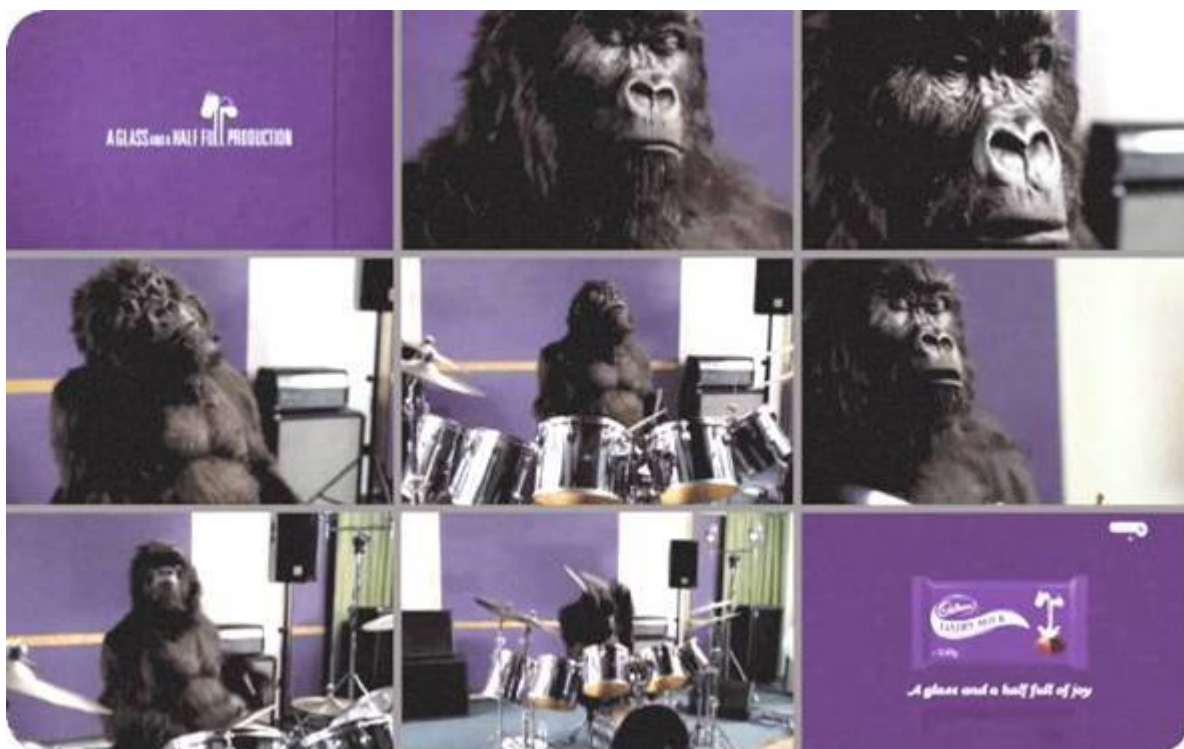
Як збагнути поведінку споживачів

Головне завдання маркетологів – вплив на рішення споживачів щодо покупок. Що ж зумовлює такі рішення? Теорії прийняття рішень дають відповіді на це визначальне запитання, аналізуючи основні механізми, правила і принципи прийняття рішень. Протягом останніх кількох років такі теорії активно розвиваються, пропонуючи захопливі й цінні ідеї. У цьому розділі ми детально розглянемо найновіші концепції науки про прийняття рішень. Та не хвилюйтеся: щоби зрозуміти їх, не обов'язково бути науковцем! Ми ознайомимося з реальними двигунами поведінки покупців та з'ясуємо, як застосовувати ці знання для максимальної користі в маркетинговій діяльності. Насамперед ми озброїмося практичною схемою застосування здобутих знань у повсякденній роботі.

Хай буде світло!

Жодний із сучасних рекламних роликів не здобув стількох нагород за креативність і не привернув такої уваги громадськості та ЗМІ, як «Горила» (*Gorilla*) – реклама шоколаду *Cadbury*. Позиції бренда залишалися незмінними протягом кількох років, а за рік до «Горили» компанія потерпала через серйозні проблеми з якістю. Тож новою рекламою *Cadbury* прагнула знову завоювати серця британців. Основна ідея рекламної кампанії – «поверни собі радість». У результаті з'явився ролик «Горила», у якому тварина спершу радіє в передчутті музичного виконання, а тоді грає на ударних під пісню Філа Коллінза *In the air tonight*. Реклама привернула увагу не лише споживачів, а й тих із нас, хто працює у сфері бренд-менеджменту. Ідеться про дуже незвичайну, як для цієї категорії продукції, рекламу: замість шоколаду на передньому плані горила. У ролику (іл. 1.1) немає звичних картинок їжі або її споживання, лише наприкінці на екрані з'являється плитка шоколаду.

Натхненна захопленням і резонансом, які викликала «Горила», *Cadbury* не забарилася з подальшою рекламною кампанією. Гадаєте, немає нічого простішого? Тим не менше, сиквел реклами тієї самої компанії – з тими самими стратегією, основною ідеєю, директором, цілями і медіа-бюджетом – зовсім не виправдав сподівань клієнтів. Як таке можливе? Чому «Горила» мала успіх серед клієнтів, а її сиквел зазнав краху? Більшість із нас має подібний досвід: деякі реклами зачіпають клієнтів і приносять компаніям тривалий успіх, а деякі зазнають невдачі, причому частіше трапляється другий варіант. Доволі складно, а то й неможливо, розгадати причини успіхів і провалів.



Іл. 1.1. Телереклама компанії Cadbury «Горила», що набула розголошу

Ще одна сфера, в якій принципи успіху нерідко залишаються таємницею, – інновації і розробляння новинок. Як відомо, щороку більшість нових продуктів зазнає краху на ринку. Кому з нас не доводилося побиватися через запуск нового продукту, що відтак провалився, попри надане ринковим дослідженням «зелене світло»? Проводять дослідження, тестові заходи – і зрештою прогнози виявляються хибними. Це не лише завдає підприємству збитків через змарновані ресурси, а й дошкуляє нам, маркетологам, яким яtringають душу запитання без відповідей: що ми прогледіли? що пішло не так? чого може навчити нас цей досвід, аби надалі уникнути методу спроб і помилок? що можна покращити в нашому підході й робочому процесі? Непевність, як дамоклів меч, нависає над відповідальними особами і їхніми колегами, що аж ніяк не сприяє подальшим інноваціям.

Трапляється й інший сценарій: інновації, яка має великі шанси на успіх, навіть не запроваджують через те, що ринкове дослідження

прогнозує провал. Наприклад, лікеру «Бейліс» (*Baileys*) споживачі не оцінили під час тестування продукту, та зрештою його виробництво все ж запустили, причому з шаленим успіхом. Так само й на етапі тестування продукту *Red Bull* відгуки споживачів були переважно такими: «б-е-е-е», «гидота», «на смак як ліки» і «ніколи б такого не пив», однак сьогодні *Red Bull* продається майже в усьому світі і залишається надзвичайно популярним товаром.

У часи, коли компанії скорочують бюджети й запроваджують суворіші вимоги щодо обґрунтування витрат на маркетинг, ефективний брендинг стає ще важливішим у нашій роботі. Це не лише визначальний фактор результативності інвестицій, а й гарантія того, що ми не змарнуємо грошей на користь конкурента і не витратимемося на рекламу заради підтримки всієї своєї категорії. Наші комунікації – це якір наших брендів, який ми закидаємо в уяву споживачів. Як часто нам доводиться чути рекомендації щодо, скажімо, «збільшення логотипа» у разі нижчих, ніж потрібно, показників успішності бренда на етапі тестування? Однак подібні зміни навряд чи вирішать проблему. Погляньте на фото (іл. 1.2) і скажіть, що це за бренд.

Ми відразу впізнаємо O2, хоча не бачимо жодної інформації безпосередньо про бренд, наприклад логотипа. Звідки ж ми знаємо, що це O2? Можна було б сказати, що головна візуальна підказка – бульбашки. Справді так, але чи означає це, що будь-яка бульбашка пов'язана з брендом O2? Мабуть, ні. То що ж визначає O2? Які принципи успішного брендингу? У той час як деякі бренди досягають високого рівня впізнаваності, в інших він дуже низький, при цьому логотип бренда так чи інакше інтегрується. Чим різняться такі бренди?

Попри всі зусилля – стратегію, комунікації чи ринкові дослідження – шлях до успішного маркетингу найчастіше пролягає через погано освітлену кімнату, де ми постійно перечіпаємося й падаємо, і чимало питань залишаються без відповіді.



Іл. 1.2. Назви бренда немає, однак ми впізнаємо його

Якщо ці приклади – знайомі всім історії, то вони свідчать, що для прогресу нам треба краще розуміти, як люди насправді приймають рішення і що на них впливає, коли йдеться про вибір брендів і продуктів. Чудова новина: тепер ми маємо і можемо використовувати систематичну теорію прийняття рішення – науково підкріплену й ефективну у практичному маркетингу.

Поєднання науки про прийняття рішень та економіки

Досліджуючи нейрологічний рівень прийняття рішень, німецький нейроекономіст професор Петер Кеннінг та його асистенти порівняли знімки сканування головного мозку осіб, яким показували зображення із логотипами брендів. На деяких фотографіях було зображено улюблений бренд піддослідного, на деяких – ні. Побачивши фотографію, людина мала сказати, який із брендів вибрала б, здійснюючи купівлю. Дослідники зробили два основні відкриття. По-перше, коли людина бачила улюблений бренд, у неї активізовувалися інші ділянки мозку, ніж коли їй показували два неулюблені. Побачивши улюблений бренд, кожна людина миттю робила вибір, а тимчасом науковці спостерігали значно менше активності в тих ділянках мозку, що відповідають за рефлексивне мислення. Цей ефект учені назвали «кортикальним комфортом». Натомість активувалися ділянки мозку, що відповідають за інтуїтивне мислення (зокрема так звана вентромедіальна префронтальна кора головного мозку в лобній частці). Іншими словами, сильні бренди дійсно впливають на мозок та зумовлюють інтуїтивне і швидке прийняття рішень без обмірковувань.

По-друге, ефект кортикального полегшення стосувався лише бренда номер один для учасника дослідження: другий улюблений бренд уже не спричиняв подібного інтуїтивного прийняття рішення. Науковці запровадили відповідний термін – «ефект бренда номер один». Одне з першочергових завдань маркетологів – потрапити до сфери інтересів або потреб цільового клієнта. Результати цього дослідження свідчать, що оптимальним завданням маркетологів має бути максимізація кількості споживачів, для яких ми – бренд номер один. Потрапляння до сфери потреб недостатньо для того, щоби

домогтися інтуїтивного прийняття рішень. До того ж заробити на бренді, який МАЙЖЕ придбали, вочевидь, не вдасться!

Інтуїтивне прийняття рішень – це те, що спонукає покупця, стоячи перед полицею в супермаркеті, зробити вибір протягом мілісекунд. Та йдеться не тільки про бренд і продажі продукції – мова про особливість нашого повсякденного життя, що дається взнаки навіть у кількісному вираженні. У вступі до нобелівської промови психолог Деніел Канеман поставив таке просте запитання:

Сукупна вартість бейсбольної бити і м'яча дорівнює 1,1 долара. Бита коштує на 1 долар більше за м'яч. Скільки коштує м'яч?

Усе просто, чи не так? Майже кожен відповість на таке запитання не розмірковуючи: м'яч коштує 10 центів. Таку автоматичну відповідь дала й більшість студентів елітних Принстонського і Гарвардського університетів, яким уперше поставили це експериментальне запитання. Однак відповідь неправильна. Насправді м'яч коштує всього 5 центів (1,05 долара за бити плюс 0,05 долара за м'яч дорівнює 1,1 долара). Щось у мозку змушує нас автоматично давати хибну відповідь у цій очевидно простій задачі. Замість математичного розрахунку ми використовуємо шосте чуття: якщо бита коштує 1 долар, то 10 центів – цілком прийнятна ціна м'яча. Такий інтуїтивний підхід ґрунтується на тому, що ціна 1,1 має дві складові: 1 долар і 10 центів. Проводити підрахунки значно складніше для нашого мозку, тому більшість із нас не заморочується, адже відповідь «10 центів» видається цілком прийнятною.

Ґрунтуючись на таких прикладах, Деніел Канеман пояснює, як психологічні процеси впливають на прийняття рішень. Завдяки поєднанню психології та економіки науковець створив умови для систематичної інтеграції світу психології до світу економіки. Таким чином, дослідник зміг використати докладнішу аргументацію, що забезпечує поєднання двох напрямів.

Протягом тривалого часу економіка і психологія були абсолютно різними світами. Базова ідея економістів пов'язана з раціональною людиною, яка приймає рішення на основі об'єктивного аналізу співвідношення вартості і користі. Тимчасом психологи наголошують на психологічному характері прийняття рішень, за якого оцінка вартості і користі видається ірраціональною на тлі чогось на зразок психо-логіки. Наразі, якщо ввести слова «нейроекономіка», «нейромаркетинг» або «поведінкова економіка», пошуковик *Google* видає кілька мільйонів результатів.^[3] Зумовлено це насамперед концепціями Канемана – першого психолога, який отримав Нобелівську премію з економіки (2002 р.).

Наукове підґрунтя маркетингу

Щороку в науковій періодиці (скажімо, у *Journal of Neuroscience*, *Journal of Consumer Psychology*, *Journal of Experimental Psychology* та *Behaviour and Brain Sciences*) публікують, без перебільшення, тисячі наукових праць. Нові напрями науки про прийняття рішень породжують численні дослідження і сприяють появі нової інформації. Та як розібратися в цьому всьому і застосувати нові ідеї у практичній роботі маркетологів?

Для застосування нових ідей у царині маркетингу потрібна схема, яка дасть змогу систематично застосовувати найважливіші принципи, правила й механізми, пропоновані теорією прийняття рішень. Схему, якою ми послуговуватимемося для структуризації знань, розробив на засадах науки про прийняття рішень і запровадив Канеман (іл. 1.3). За неї психолог і здобув найпрестижнішу премію. Ця схема – підсумок і результат усіх його ключових досліджень у сфері прийняття рішень.

Принісши Канеману Нобелівську премію, модель згодом була підтверджена подальшими дослідженнями, зокрема в галузі нейронаук, які, своєю чергою, посилили і розширили ідеї психолога щодо прийняття рішень. У своєму бестселері «Мислення, швидке і повільне» (*Thinking, Fast and Slow*, 2011) Канеман представив сучасне наукове підґрунтя, що є підвалинами його схеми.



Іл. 1.3. Схема нобелівського лауреата Деніела Канемана, у якій представлено дві системи, що визначають наші рішення й поведінку

Схема Канемана базується на відмінностях між двома системами ментальних процесів, які визначають рішення і поведінку людей. Він назвав ці процеси системою 1 і системою 2. Система 1 заснована на сприйнятті та інтуїції. Вона завжди працює: як стверджує Канеман, «ніколи не спить». Вона дуже швидка, опрацьовує всю інформацію, проводячи паралелі, не потребує зусиль, а також використовує асоціативне мислення та характеризується повільним пристосуванням (засвоєнням нової інформації). Ця система слугує для швидких, автоматичних та інтуїтивних дій без обмірковування. Професійна розумова діяльність заснована на системі 1: аналіз ЕКГ кардіологами, рішення гросмейстерів щодо наступних ходів або розробляння нового дизайну креативниками компаній. Натомість система 2 – повільна. Вона працює поступово, потребує багато енергії, тому що для неї необхідні зусилля. Перевага цієї системи – гнучкість. Саме вона дає нам змогу приймати добре обдумані рішення. Системою 2 люди послуговуються для мислення – розмірковувань.

Згаданий вище експеримент, результатом якого стало відкриття ефекту кортикального комфорту, довів, що сильні бренди сприймаються через систему 1. Насправді головне завдання сильного бренда – активувати систему 1 та оминати опрацювання інформації через систему 2. Натомість слабкі бренди активують систему 2, тобто споживачам треба подумати, перш ніж прийняти рішення щодо купівлі.

На суб'єктивному рівні ми зазвичай не відчуваємо активації двох окремих систем, і зрештою приймаємо єдине узгоджене рішення. Ми зауважуємо обидві системи, тільки коли вони вступають у конфлікт між собою, як у вищезгаданому прикладі з бейсбольною битою. Наш розум може провести обчислення, але інтуїція підказує іншу відповідь. Ще один приклад дії цього принципу – наступна вправа. Прогляньте таблицю (іл. 1.4) рядок за рядком, якомога швидше промовляючи вголос кольори надрукованих слів (починайте з лівого верхнього кута: «зелений», «чорний», «червоний»).

жовтий	жовтий	синій	синій	жовтий
зелений	зелений	зелений	червоний	жовтий
зелений	білий	жовтий	синій	червоний
чорний	червоний	червоний	жовтий	синій
червоний	синій	червоний	зелений	червоний

Іл. 1.4. Тест Струпа демонструє активацію двох систем

Довелося потрудитися, еге ж? Принаймні не обійшлося без значних зусиль і концентрації. Значення кожного слова людина сприймає автоматично, як і його колір (система 1). Однак, коли значення і колір слова суперечать одне одному, назвати колір нелегко – знадобиться трохи часу й роздумів (система 2). Дві складові сприйнятої інформації не відповідають одна одній, що породжує конфлікт і змушує нас докладати більше зусиль та зосереджуватися для уникнення помилок. Проглядаючи так званий тест Струпа від рядка до рядка, ви, певно, мусили дедалі більше напружуватися й зосереджуватися, щоби не припуститися помилки. Річ у тому, що енерговитратніша система 2 втомлює мозок – і він автоматично перемикається на значно енергоефективнішу систему 1. Ця вправа також засвідчує всеосяжність системи 1: вона спрацьовує в усьому, чим ми займаємося, аж до читання й володіння рідною мовою.

Збагнути спільну роботу двох систем допоможе метафоричне сприйняття системи 1 як автопілота, а системи 2 – як пілота. Пілот відповідає за завдання, що потребують гнучкого прийняття рішень (зліт і приземлення або вирішення проблем), тимчасом як автопілот регулює всі рішення, які людина може приймати автоматично. Поки немає проблем, пілот може покладатися на роботу автопілота протягом усього польоту, не звертаючи особливої уваги на те, що відбувається в автопілоті. Усі операції автопілота залишаються непрозорими для пілота. Автопілот працює в закритому режимі, у той час як рішення пілота – відкриті. Для кращого розуміння особливостей цих систем розгляньмо їх на прикладі знайомого для всіх нас досвіду – керування автомобілем.

Як ми бачили на схемі Канемана, автопілот пов'язаний зі всіма нашими органами чуття. Перший урок водіння був справжнім жахом – із погляду засобів сприйняття. Треба було одночасно зосередитися на світлофорах, кермі, приладовій панелі і гальмах, а ще й прислухатися до порад і вказівок інструктора. Як наслідок, виникали проблеми із зорово-моторною координацією, сприйняттям сигналів

світлофорів та перевантаженням новою інформацією, що зазвичай призводило до виникнення паніки. Доводилося багато думати, що сповільнювало реакцію. Над нашими рішеннями взяла гору пілотна система, адже про інтуїцію, що ґрунтується на досвіді, не йшлося. Та завдяки практиці потреба в зосередженні зменшилася. Тепер ми можемо знайти третю передачу наосліп. Зауважте лише, як ми їдемо на роботу: усе те, що спершу здавалося страшенно складним і стресовим, здійснюємо інтуїтивно. Ми маневруємо серед потоку авто, зупиняємося на червоний сигнал, особливо не фокусуючись на світлофорі, і до того ж виконуємо всі ці складні завдання, слухаючи музику або навіть розмовляючи по телефону (звісно, за допомогою bluetooth-гарнітури). Іноді ми навіть не уявляємо, як дісталися з пункту А до пункту Б, бо кермуємо автомобілем несвідомо протягом усього шляху.

Усе це ми здійснюємо автоматично й інтуїтивно. У період засвоєння нових навичок вмикається пілот. А тоді, завдяки регулярній практиці та досвіду, розвивається інтуїція – і процеси набувають автоматичності та, як наслідок, стають ефективнішими. Ми перетворюємося на експертів із водіння.

Приблизно такий самий процес навчання проходять лікарі, grosмейстери, креативники компаній і навіть споживачі, які набувають досвіду у сприйнятті реклами, здійсненні покупок та використанні продукції.

Коли ми озброюємось достатнім досвідом та розвиваємо інтуїцію, пілотна система вступає у гру тільки в разі виникнення проблем або нового незнайомого досвіду. Якщо, повертаючись з офісу додому, ми раптом натрапляємо на перекритий через дорожні роботи звичний шлях, доводиться обмірковувати варіанти обїзду. У такій ситуації ми, скоріше за все, вимкнемо радіо або припинимо теребенити по телефону, бо треба буде зосередитися.

З одного боку, наш мозок схильний до автоматизму, та з іншого, ми маємо можливість користуватися вмінням розмірковувати й

осмислювати для вирішення нових проблем. У цьому й полягають головні принципи еволюціонування двох систем.

За кожним нашим рішенням стоять дві системи їхнього прийняття – неявна система, що працює на автопілоті, та усвідомлена – система, що виконує функції пілота.

Отже, у нашому мозку працює дві системи, що є визначальними основами прийняття рішень. Маркетологам важливо розуміти ці системи, які стоять за рішеннями клієнтів щодо здійснення покупки стосовно всіх категорій, галузей, брендів і продуктів. Тож розглянемо детальніше принципи роботи автопілота і пілота.

(Майже) безмежний потенціал автопілота

Уявіть собі типову офісну кухню. Біля чайника ви можете побачити коробку, в яку треба класти гроші за придбані офісом чай, каву і молоко. Її називають «коробкою чесності». Зазвичай вартість спожитих чаю, кави і молока не відповідає сумі, що накопичується в коробці. Експеримент показав, що в офісах, де біля коробки за відвідувачами спостерігали вирізані з паперу очі (іл. 1.5), працівники були більше схильними платити за спожиті напої. Здебільшого люди, зайняті приготуванням кави або чаю, не помічали цього «погляду». Однак пару очей, напевне, сприймала система автопілота, адже суттєво впливала на поведінку людей. Очі автоматично активували прагнення не нехтувати тими соціальними нормами, яких працівники дотримувалися б у разі присутності в кухні іншої людини. Працівники не помічали впливу очей, які спонукали їх до чеснішої поведінки.

Цей експеримент довів, що автопілот опрацьовує величезний пласт інформації – не тільки тієї, на якій ми концентруємося, а й також будь-яких ситуативних повідомлень з оточення. Отож, коли ми стоїмо перед полицею в супермаркеті, наш автопілот обробляє не лише інформацію про той продукт, що привертає нашу увагу у певний момент, а й про інші продукти і їхнє розташування на полиці, кольори, дизайн інтер'єру, запахи й освітлення в крамниці, музику, що грає, тощо. Так само, й коли ми заходимо на якийсь сайт, наш автопілот опрацьовує дані про оформлення сторінки, кольори, дизайн і зміст, перш ніж і в той час як ми зосереджуємося на потрібній інформації.

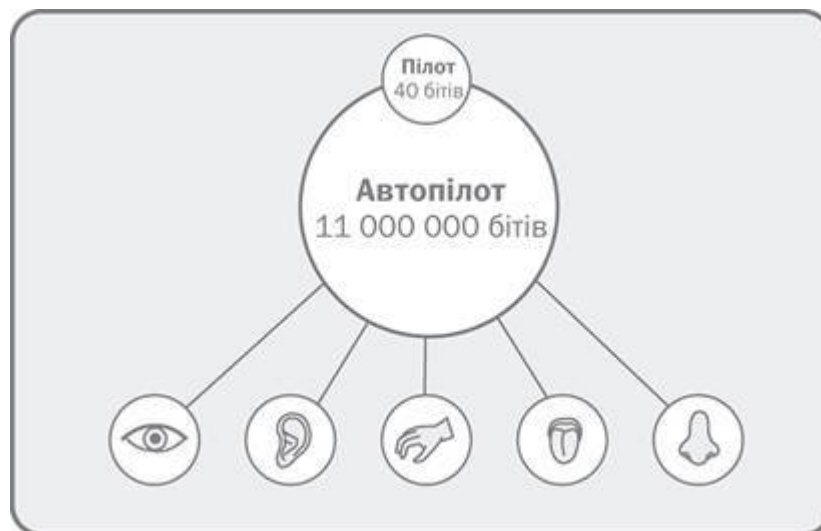


Іл. 1.5. Автопілот опрацьовує сигнали оточення, навіть коли людина їх не усвідомлює

Автопілот обробляє кожнісінький біт інформації, що сприймають наші органи чуття. Його величезна потужність з опрацювання інформації сягає 11 млн бітів на секунду, що дорівнює обсягу старої дискети (1,4 мегабайта) (іл. 1.6). Щосекунди наші органи чуття передають автопілоту 11 млн бітів інформації – дещо на свідомому рівні, дещо на несвідомому. Кожне надходження даних опрацьовує автопілот, і воно потенційно впливає на нашу поведінку. Згідно з одним із досліджень, коли ми відвідуємо сайти в Інтернеті, автопілот дозволяє нам сформулювати перше враження протягом менш як однієї секунди, і таке враження суттєво впливає на нашу подальшу поведінку.

Порівняно з обмеженою потужністю пілотної системи, переваги автопілота очевидні. За відомим принципом, виявленим когнітивними психологами, максимальна межа нашої функціональної пам'яті, що лежить в основі пілота, – сім плюс-мінус два елементи (цифри, літери, слова або обличчя), що становить

приблизно 40–50 бітів у випадку цифр або літер. Саме через обмежену потужність пілота нам складно запам'ятати телефонні номери, що містять понад сім цифр, або зосередитися на доповіді чи презентації, коли поруч хтось перешіптується, виходить із зали або коли лунає телефонний дзвінок. Ми відволікаємося і не здатні слідкувати за тим, про що йдеться, тому частина інформації не засвоюється. Те саме стосується всіх тих рішень, які ми приймаємо перш ніж піти вранці на роботу. Сорок бітів інформації – замало для виходу з будинку! Якби нам доводилося обмірковувати кожну покупку в супермаркеті, ми проводили б там стільки часу, що зрештою померли б із голоду. Навіть якби ми хотіли купувати виваженіше, це було б неможливо через обмежену потужність пілота.



Іл. 1.6. Величезна потужність автопілота дає змогу опрацьовувати всю інформацію, яку сприймають наші органи чуття

До того ж середня тривалість контактування людини з рекламою свідчить, що здебільшого ми сприймаємо рекламу без участі повільної пілотної системи:

- реклама в популярних журналах – 1,7 секунди

- реклама у спеціалізованих журналах (наприклад, *The Lancet*) – 3,2 секунди
- рекламні постери – 1,5 секунди
- рекламне розсилання (побіжний перегляд) -2 секунди
- банерна реклама – 1 секунда

Отже, більшість маркетингових комунікацій мають доносити до людей свої послання в межах кількох секунд. Враховуючи час, необхідний для осмисленого опрацювання інформації з реклами, очевидно, що повільна пілотна система практично не буде залучена. Таким чином, автопілот із його великою потужністю і здатністю до миттєвого опрацювання інформації дає маркетологам можливість передавати повідомлення протягом мінімального проміжку часу.

Поміркуйте

Прочитайте текст однієї з ваших реклам або брошур і зафіксуйте, скільки часу ваш клієнт витратить на прочитання та осмислення інформації.

Велика потужність автопілота дає нам можливість брати до уваги контекст або ситуацію, у межах яких приймаємо рішення. Автопілот опрацьовує інформацію про все, що сприймає людина зі свого оточення в будь-який момент – свідомо чи несвідомо. Усім нам доводилося відчувати автопілот у дії на несвідомому рівні завдяки так званому «ефекту коктейльної вечірки». Захоплені розмовою на гучному святі, ми все ж таки відразу чуємо, коли хтось поруч згадує наше ім'я. Це явище трапляється тільки тому, що автопілот невтомно опрацьовує всю інформацію навкруги, незалежно від того, чи ми на ній зосереджуємося. Тож якщо маркетологам вдасться ефективно використати потужність автопілота в маркетингових комунікаціях, наші меседжі матимуть значно більше впливу.

Завдяки величезній потужності автопілот опрацьовує кожен сигнал з оточення людини. Таким чином, навіть периферійні, приховані й віддалені сигнали з навколишнього середовища можуть впливати на прийняття рішень і поведінку.

Нейрони, які збуджуються разом, зв'язуються теж разом

Що ж робить мозок, чи то автопілот, з усіма отриманими даними? Використовує їх для навчання. Щоправда, навчається автопілот зовсім не так, як ми це зазвичай собі уявляємо. Усе інакше, ніж у школі: автопілот базується на так званому асоціативному навчанні. Розглянемо приклад.

Уперше почувши слово «ні», дитина сприймає просто фонетичну конструкцію, звук. Та другого разу вона вже зауважує, що мама підвищує голос і змінює вираз обличчя, вимовляючи це слово. Наступної миті мама щось забирає – і саме такого сенсу набуває слово «ні». Згодом дитина засвоює значення цього слова. Таке неявне навчання суттєво відрізняється від методики вивчення іноземної мови у школі. Проходячи з мамою за руку повз компанію сумнівних молодиків, дитина відчуває, що мама сильніше стискає її руку, відводить її подалі, а, можливо, і прискорює ходу. Наступного дня вона вчиняє так само, але вже не через компанію молодиків, а через пса. Цього разу мама каже: «Стережися собаки, він може вкусити». Таким чином, дитина усвідомлює, що при небезпеці її руку міцніше стискають. Відтак розуміє, що молодики асоціюються з небезпекою, адже під час зустрічі з ними мама продемонструвала відповідну модель поведінки. Із часом, побачивши телерекламу, в якій хтось міцно стискає руку іншої людини, а при появі рекламованого бренду – відпускає, ми розуміємо, що була небезпека, але її вдалося уникнути завдяки бренду. Таким чином, шляхом асоціативного навчання вибудовується зв'язок між брендом або продуктом і «безпекою».

Асоціативне навчання базується на такому принципі: «Нейрони, які збуджуються разом, зв'язуються теж разом». Нейропсихологія стверджує, ніби наш мозок вибудовує асоціативні зв'язки між

сигналами, що з'являються в один час або в одному місці й одночасна поява яких згодом періодично повторюється. Якщо з людиною щось трапляється один раз, то, вочевидь, ідеться про випадковість, але коли те саме стається регулярно, мозок починає засвоювати інформацію, адже виникає висока ймовірність повторення випадковості. Нервові клітини, які неодноразово збуджуються разом, зв'язуються теж разом, переплітаючись дедалі тісніше.

Асоціативну мережу мозку і пам'яті людини до народження можна порівняти із землею, щойно вкритою снігом. Здобуття досвіду і засвоєння нового – це прогулянка засніженою землею, де людина залишає свіжі сліди. Згодом вона легше і швидше долає протоптані стежки (завдяки регулярному повторенню засвоєного досвіду), тимчасом стежки, випробувані лише один раз або мало використовувані, нечітко проглядаються на снігу, а отже, й рідше використовуються. Тож коли, вловивши аромат завареного чаю, ми за кілька хвилин тішимося родинними посиденьками, наш мозок пов'язує аромат з ідеєю «товариства». Коли ми бачимо, як батько готує горнятко чаю перш ніж узятися до роботи, вибудовується асоціація між «роботою» і чаєм. Тому, коли ми стаємо дорослими, традиція пити чай на роботі інтуїтивно видається нам природною. Звісно, ми можемо зустріти когось, хто п'є чай у пабі, але це виняток – отже, асоціативний зв'язок між чаєм та відпочинком у пабі залишиться слабким.

Мозок не зберігає інформації про світ окремими файлами, як комп'ютер, натомість організовує її у так звані нейронні мережі, де все взаємозв'язано. Саме тому таку пам'ять називають «асоціативною». Згадка про чай активує не тільки ідею про «товариство», а й про все, що асоціюється з ним (наприклад, смачний пиріг). Якщо ми неодноразово бачимо зображення бульбашок із брэнда O2, то мимоволі засвоюємо зв'язок між специфічними бульбашками і цим брэндом.

Автопілоту потрібен досвід у певній галузі тривалістю близько 10 тисяч годин для повноцінного розвитку інтуїції. Якщо батько заварює чай під час роботи коли-не-коли, цього замало. Таку дію син має бачити часто, щоб автопілот вибудував чіткий зв'язок між роботою і чаєм. Поява інтуїтивного досвіду сприяє швидкому прийняттю рішень. Досвідченим кардіологам достатньо побіжного погляду на ЕКГ для оцінки стану пацієнта. Вони інтуїтивно знають, що і як робити. Однак ця інтуїція зовсім не тотожна поняттю «шосте чуття». Шосте чуття експертів – це справжні неявні знання. Споживачі – теж експерти, зокрема в купівлі і споживанні продуктів, виборі брендів та комунікацій. Їхні автопілоти працювали значно довше, ніж 10 тисяч годин, у справі споживання продуктів і брендів, прийняття купівельних рішень і повсякденної взаємодії з рекламою.

Неявне асоціативне навчання дає нам змогу ефективно й автоматично надавати значення сприйнятим сигналам.

Та навіть експерти – професіонали або споживачі – не мають доступу до неявних знань. У відповідь на запитання про те, чому вони роблять те, що роблять, споживачі часто згадують про шосте чуття («Просто приємне відчуття») – єдиний свідомий сигнал автопілота. На жаль, тези про «благоденство» або «приємні відчуття» часто фігурують під час позиціонування брендів і визначення завдань, попри те, що йдеться про шаблонні характеристики, а не про справжні двигуни прийняття рішень. Це єдиний сигнал щодо процесів неявної системи, до якого ми маємо доступ на свідомому рівні. Перевести неявні знання на конкретизований і контрольований рівень, як ми побачимо у цій книжці, допоможе схема Канемана і відповідна теорія.

Фреймінг: автопілот створює рамки досвіду людини

Отже, у нашому мозку працює дві системи, та наприкінці дня нам доводиться вирішувати, який продукт або бренд придбати. Як це діє? Яким чином автопілот і пілот взаємодіють, коли ми здійснюємо покупки? Розглянемо приклад.

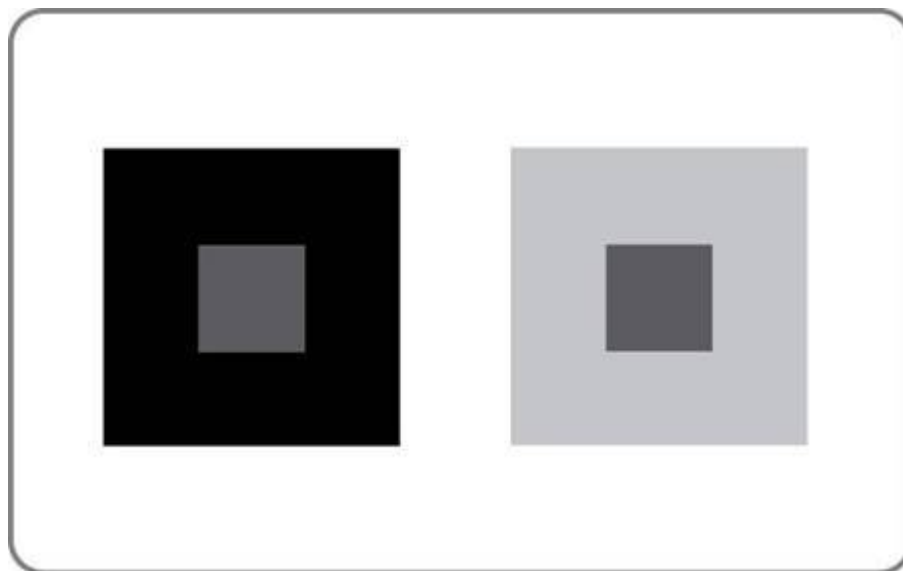
Косметична компанія хотіла розробити новий крем для догляду за шкірою, тому запропонувала споживачам протестувати пробники з різним складом для визначення найкращого. Тестування крему провели в кількох містах. Оцінюючи результати, спеціалісти компанії виявили, що в одному місті один із пробників отримав значно кращі відгуки, ніж в інших. Тимчасом думки покупців щодо решти пробників у цьому місті не дали змоги враховувати його як загальний фактор. Після ретельних досліджень компанія розгадала таємницю: у цьому місті використали нову баночку для крему, бо стандартних не вистачило. Альтернативна тара мала іншу форму. Тож саме ця нібито незначна деталь суттєво вплинула на оцінювання крему учасниками тестування. Баночка створила рамки сприйняття крему і його впливу на шкіру. Річ у тому, що автопілот у голові людини опрацьовує навіть найнезначніші сигнали (такі, як форма баночки), що, своєю чергою, можуть позначатися на враженні від продукту.

Кожен сигнал, який сприймає людина, створює рамки її рішень. Якось провели експеримент, під час якого люди, що заходили до торгового центру, мали відчувати різні запахи: солодкої випічки або смажених кавових зерен. Дорогою їм траплявся незнайомий учасник експерименту. Ця людина вдавала, ніби потребує їхньої допомоги: скажімо, у виборі товару або збиранні речей, що повипадали із сумки. Виявилось, що люди, які відчули сильні аромати, більше схильні допомагати. Піддослідні не усвідомлювали, що відчувають

запахи, коли заходили до торгового центру, однак цей сигнал впливав на їхню поведінку.

Не тільки сигнали зовнішнього світу, а й внутрішній стан людини позначається на її виборі, рішеннях і поведінці. Нам чудово відомо, що, перебуваючи в доброму гуморі, ми спокійно ставимося до помилок колег на роботі. Хороший настрій безпосередньо впливає на наші рішення – ми випромінюємо щастя. Корисні ідеї частіше виникають у нас на робочому місці, ніж на терасі з видом на океан, адже просторові умови теж мають вплив – це тло, що безпосередньо позначається на всіх наших вчинках, хоча ми й не усвідомлюємо цього.

Як це працює? Який принцип лежить в основі таких впливів? На іл. 1.7 показано основний малюнок з нобелівської промови Канемана. Спершу старий трюк зі сприйняттям видається дивним як на, мабуть, найважливішу промову в науковій кар'єрі. Однак ідеться не про ілюзію сприйняття, а про найважливіший принцип роботи мозку. Ілюстрація демонструє те, що науковці називають фреймінг-ефектом. Фреймінг – ключова концепція теорії прийняття рішень. Цей принцип дає змогу зрозуміти, як автопілот і пілот доходять до комплексного рішення про купівлю.



Іл. 1.7. Фреймінг: тло змінює сприйняття сірого квадрата на передньому плані

Якщо поглянути на два маленькі квадрати в центрі, здається, що вони розміщені перед більшими. Маленькі квадрати, зображені на так званому передньому плані, у геометрії називають фігурами. Великі квадрати формують так зване тло, створюючи рамки для маленьких квадратів. Здається, що два сірі квадрати в центрі мають різні відтінки сірого кольору. Через різні відтінки кольору великих квадратів на тлі зображення виникає враження, ніби колір двох центральних квадратів (фігур) має різні відтінки. Тло створює рамки і таким чином змінює сприйняття. Це означає, що тло «випромінюється» на фігуру і змінює її вигляд.

Баночка була тлом, що вплинуло на те, як клієнти сприйняли крем. Звісно, клієнти звертали увагу перш за все на засіб, який мали оцінити, але тло створило рамки сприйняття продукту. Запах кави створив рамки сприйняття досвіду перебування в торговому центрі, а тому вплинув на поведінку. Фреймінг – неявний процес. Ми не усвідомлюємо впливу, не помічаємо наслідків, і навіть тепер, коли знаємо, що два маленькі квадрати ідентичні, все одно бачимо відмінності.

Шляхом фреймінгу автопілот і його неявні процеси визначають наше сприйняття й поведінку у навколишньому світі.

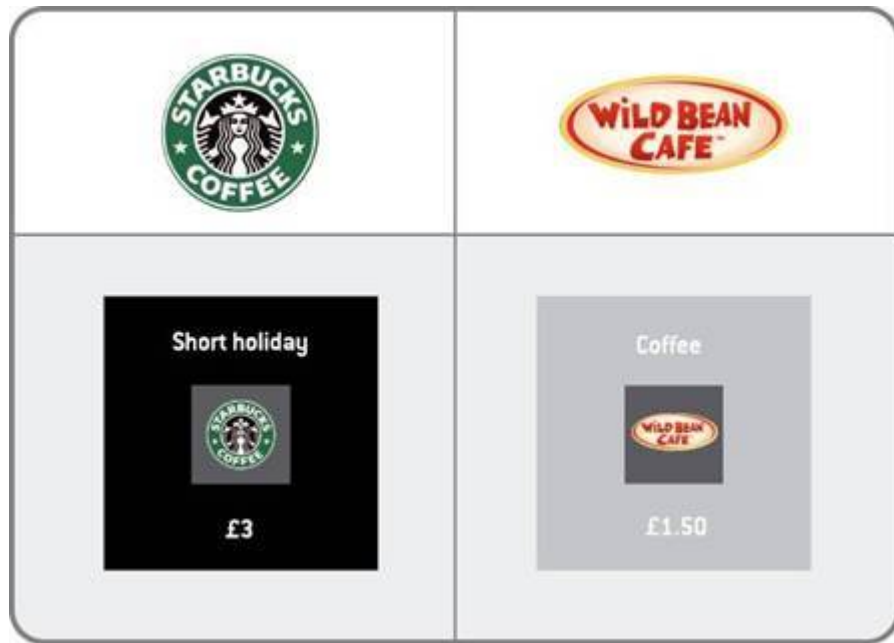
Вплив тла і його наслідки – невловимі процеси. Тло опосередковано й попри наше бажання змінює наше сприйняття, а відповідно – й рішення. Саме таким чином спільно функціонують автопілот і пілот. Вони взаємозв'язані. Автопілот створює рамки, а пілот фокусується на фігурі. Разом вони визначають нашу взаємодію зі світом і закладають підвалини прийняття рішень.

Фреймінг-ефект відіграє важливу роль у маркетингу. За допомогою моделі, яку нині використовують у маркетингу, значення упакування у сприйнятті продукту складно пояснити. Те саме стосується брендів. Ми знаємо про вплив згаданих вище факторів, та важко збагнути, як саме працюють бренди, – йдеться про нематеріальні активи. Фреймінг пояснює, як бренди впливають на купівельні рішення: бренди функціонують як тло, що визначає рамки сприйняття, а разом із тим – взаємодію з продукцією. Ми багато знаємо про усвідомлені потреби людей – від шампунів до банківських рахунків і автомобілів (маленький сірий квадрат). Та значно складніше досягнути залежності між функціонуванням бренда як тла і продуктом, на який споживач звертає увагу. Фреймінг пояснює реальний капітал брендів для продажу продукції. Ми довідалися про це завдяки «сліпим» тестам: брендові продукти оцінюють вище, порівняно з небрендовими, попри те, що насправді йдеться про ідентичні товари. Фреймінг-ефект брендів не маркетинговий фокус. Він підвищує гадану цінність продукту і спонукає покупця платити преміальну націнку навіть за ідентичні, з об'єктивного погляду, товари. *VW Sharan* та *Ford Galaxy* – однакові машини, вироблені на одних і тих самих заводах, але споживачі готові платити значно більше за *VW* (на 2 тисячі євро) завдяки рамкам, доданим до бренда. У Великій Британії *Virgin Mobile* вважають брендом із кращою якістю роботи мережі і вищим

рейтингом серед споживачів, порівняно з *T-Mobile*, попри те, що він використовує точнісінько таку саму мережу.

Starbucks може собі дозволити преміальну націнку на каву. На рамках цього бренда варто зупинитися детальніше: інтер'єр кав'ярень створює теплу й затишну атмосферу, відвідувачі насолоджуються екзотичними ароматами і приємною музикою. Кав'ярні *Starbucks* можна знайти в усьому світі. Їх відвідування – щось більше за одноразовий відпочинок у простій забігайлівці (те, що пропонує, скажімо, *Wild Bean Café*). Кав'ярня *Starbucks* – тиха гавань між домом і роботою. Таким чином, цей бренд створює рамки взаємодії з кавою у вигляді приємного відпочинку або свята (іл. 1.8).

Святкові й відпочинкові рамки водночас і правдоподібні, й інтуїтивні, бо є елементами споживання кави (аромати, екзотичний асортимент, особливі техніки приготування). Кава як продукт – вдалий міст до таких рамок. Рамки можуть різнитися в залежності від культури. Наприклад, у Китаї *Starbucks* асоціюється радше зі статусом і матеріальним добробутом, аніж із приємним відпочинком і святом. Це суттєво вплинуло на моделі продажів бренду в цій країні, адже відвідувачі приходили до кав'ярень, щоб їх там побачили, а отже, й не купували кави з собою. З огляду на ці рамки та їхній вплив на поведінку споживачів, 2005 року компанія *Starbucks* розширила площі китайських кав'ярень, аби збільшити кількість відвідувачів та компенсувати низький рівень продажів кави з собою.



Іл. 1.8. Рамки бренда Starbucks виправдовують його преміальну націнку

Навряд чи під час «сліпих» тестів споживачі зможуть відрізнити смак або якість кави *Starbucks*, порівняно з кавою конкурентів. Однак люди готові платити більше за рамки, пропоновані брендом і його закладами. Саме це неявне значення рамок формує нематеріальні активи, які ми назвали «капіталом бренда». Сумами, які люди готові переплачувати за продукт, вимірюється цінність рамок, що забезпечує бренд на момент купівлі. Простий підрахунок: націнка на кожне горнятко кави, помножена на мільйони горняток, що продає *Starbucks* щороку, свідчить про неоціненне значення рамок для успішності бізнесу, що виправдовує бюджет на маркетингову підтримку.

Приклад *Virgin Mobile* доводить, що фреймінг дієвий не лише для таких дотикальних продуктів, як кава чи автомобілі, а й для невловимих переваг на зразок якості роботи мережі. Ба більше, бренди як рамки для продуктів відіграють особливо важливу роль, коли йдеться про нематеріальні речі – послуги, передавання даних (наприклад, високошвидкісний Інтернет) або контенту, позаяк у цих випадках якість і значущість складно

оцінювати, а ще складніше порівнювати. У таких галузях рамки брендів – головний інструмент інакшості. Про значення брендів для нематеріальних товарів свідчить також рейтинг провідних брендів на ринку, який нещодавно склав дослідницький центр *Millward Brown*. Більшість брендів Топ-20 працюють у галузі інформаційних технологій, телекомунікацій і послуг (скажімо, банківський сектор). Бренди в таких випадках мають важливе значення, бо пропоновані продукти або послуги неосяжні: їх складно оцінити, тому їхню вартість визначають рамки.

Опубліковані в науковому журналі *Brain Research Bulletin* (Deppe et al., 2005) результати дослідження Мюнстерського університету, котре провели із застосуванням методів нейровізуалізації, продемонстрували, як бренди засобів масової інформації впливають на рівень довіри до новин через створення рамок (іл. 1.9). Дослідники проаналізували інформаційні повідомлення з погляду рівня довіри до них. Опитуваним пропонували переглянути новини з розміщеними на їхньому тлі брендовими символами (логотипи брендів і візуальні індикатори з відомих журналів) та без них (у вигляді ізольованих фігур).

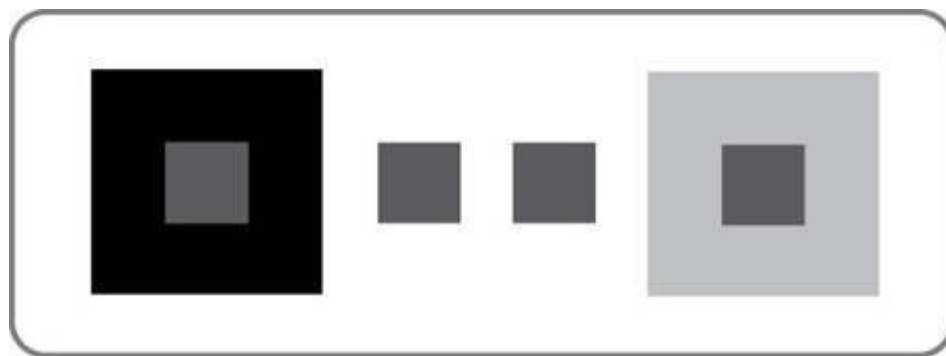


Іл. 1.9. Рамки брендів ЗМІ впливають на рівень довіри до новин

Виявилося, що на рівень довіри до будь-якої новини суттєво впливає тло, на якому її презентують. Залежно від бренда ЗМІ на задньому плані, суб'єктивний рівень довіри кардинально змінювався, причому респонденти не усвідомлювали причини таких змін. Дослідження засвідчило, що фреймінг-ефект спрацьовує в ділянках мозку, робота яких триває на неявному рівні. До того ж цей ефект виникає миттєво: респонденти формували думку щодо довіри до новини перш ніж встигали прочитати її та обміркувати. Процес запускався за рахунок сигналів бренда на тлі. Автопілот працює дуже швидко, тож інформацію про логотип система автопілота опрацьовувала за частки секунди, і саме ця інформація визначала рамки новини. Суб'єктивні судження респонденти формували тільки на основі новин, тому що автопілотна система функціонує попри волю людини. Таким чином, усвідомлена думка щодо правдоподібності новини зазнавала суттєвого впливу і її визначали неявні процеси в автопілоті.

Погляд на бренди як «рамки» допоможе покласти край типовим суперечкам між відділами маркетингу та продажів: продавці прагнуть зосереджуватися на продукті, у той час як маркетологи та рекламисти – на «іміджі» бренда. Цей дуалізм нерідко спричиняє

дискусію щодо того, скільки уваги, часу та простору в рекламі слід приділяти продукту (характеристики, факти, текст) і бренду (картинки, історії, емоції). Розробляючи комунікації, бренд і продукт зазвичай уявляють як антагоністів: бренд або продукт, продажі або імідж, функціональна або емоційна користь. Таке протиставлення бере початок від застарілої моделі прийняття рішень – «емоційність на противагу раціональності», якою ми послуговуємося (здебільшого несвідомо) для концептуалізації ролей бренда (емоційність) та продукту (раціональність), коли приймаємо купівельні рішення. Відповідно до нового підходу, бренд і продукт – не антагоністи. Вони взаємозв'язані: бренди забезпечують тло, що підвищує вартість продукту в очах клієнтів. Якщо прибрати сірий квадрат із центру (продукт), цінність повністю втрачається – бракує сутності. На іл. 1.10 показано, що трапляється, коли вилучити рамки (бренд): залишається тільки продукт, а всі ми знаємо, що якості продукту, особливо на сформованих ринках, заледве достатньо для відчутної й суттєвої інакшості серед конкурентів. Про це свідчить успішність власних торгових марок. З огляду на те, що в більшості категорій споживачі переважно задоволені функціональністю продукції, належну інакшість винятково на рівні продукту забезпечити дедалі складніше.



Іл. 1.10. Без брендovих рамок продукти видаються ідентичними

Ідея про те, що за сприйняттям і взаємодією споживачів із брендами та продуктам стоїть щось більше, ніж об'єктивні характеристики продукції, не нова. «Додана вартість» брендів пояснює готовність компаній витратити величезні кошти на придбання брендів інших компаній. У річному звіті 2010-го *Coca-Cola* оцінила імідж компанії і торгової марки (тобто такі нематеріальні активи, як бренд) на 22 % вище за матеріальні активи (майно, заводи та обладнання). Однак досі складно було точно досягнути значення брендового ефекту, попри широке застосування відповідних означень – нематеріальний, прихований, несвідомий, психологічний, емоційний або ірраціональний. Головна перевага сучасної науки про прийняття рішень – забезпечення аналітичного та систематичного доступу до системи автопілота, а отже, до неявного рівня прийняття купівельних рішень та його зв'язку з усвідомленим рівнем.

Бренди – це рамки, які через фреймінг-ефект впливають на вартість товарів та взаємодію з продукцією на неявному рівні споживачів.

Чому ми недооцінюємо впливу неявного рівня

Попри готовність платити втричі дорожче за кульку морозива або горнятко кави, порівняно з об'єктивною вартістю продукту, споживачі рідко називають бренд причиною здійснення покупки. Як було зазначено вище, ми не маємо доступу до меж впливу рамок на сприйняття маленького сірого квадрата. Компанія GfK якось дослідила, чому люди купують саме той, а не інший годинник, і виокремила кілька «типажів» покупців. Дослідники назвали людей, «зациклених на матеріалах», головною цільовою аудиторією. Такі люди обирають певний годинник, коли впадають матеріали виробу. Бренди нібито не мають значення. Та чи варто вірити таким висновкам? Чи можна говорити про розмаїття матеріалів, коли йдеться про годинники? Металева основа і шкіряний або пластиковий ремінець. Чи перевіряємо ми якість металу під збільшувальним склом, купуючи годинник за 200 євро? Чи взагалі здатні покупці оцінити цей аспект і чи справді він відіграє визначальну роль у прийнятті купівельного рішення? Чи справді бренд не має жодного значення?

На таку думку споживачів можна було б не зважати, адже тема брендів не фігурує навіть у вищому ціновому сегменті. Звернемося до цитати з раніше згаданого дослідження: «У вищому ціновому сегменті, тобто коли йдеться про годинники вартістю щонайменше 350 євро, левову частку продукції забирає “функціональний естет”»: близько 40 % усіх годинників цієї цінової категорії купують саме такі споживачі. Найважливіше, щоби годинник мав додаткові функції – скажімо, секундомір, індикатор дати».

Знову про бренд ані слова. Та чи справді це так? Адже йдеться про годинник вищого цінового сегмента! Аксесуар, за яким стоїть стільки історії та культури, що він стає впізнаваним і може багато розповісти про свого господаря! То чи можуть дисплей із датою або функція секундоміра бути вирішальними факторами для купівлі?

Поміркуйте

До купівлі яких товарів вас стимулюють бренди? Як щодо годинника? кухонного начиння? меблів? зубної пасти? кави?

Пілотна система, яку ми випробовуємо відкритими запитаннями, має обмежений доступ до неявних двигунів купівельних рішень. Під час соціологічних опитувань споживачі можуть дати детальну відповідь, чому обирають той чи інший шампунь або послугу. Вони не помиляються – просто розповідають тільки про відкриту, усвідомлену частину процесу прийняття рішень. Учасники тестування крему говорили про якість продукту і ціну (і не помилялися), але повна картина зосталася «за кадром». Вплив рамок, які визначає система автопілота, залишається поза увагою. Ми не маємо свідомого доступу до роботи автопілота, тому відповіді респондентів, найімовірніше, не дають цілісного уявлення.

Вплив рамок, а отже, й брендів, на нашу поведінку є неявним, тому ми не відчуваємо його на усвідомленому рівні.

Фреймінг-ефект пояснює, чому значення бренда так часто недооцінюють під час досліджень та опитувань. Адже фреймінг працює не безпосередньо і ми не усвідомлюємо його впливу. Отож, коли нас питають про мотиви придбання годинника, ми згадуємо радше про параметри товару (маленький сірий квадрат), аніж про бренд (рамки, тло). Річ у тому, що вплив тла не відчутний. Ми просто не помічаємо прихованого, але суттєвого «випромінення» тла. Дивовижно, та автопілот створює рамки рішень поза нашою увагою. Процес відбувається в ділянках мозку, діяльності яких ми практично, ба навіть зовсім, не усвідомлюємо. Тимчасом привабливість брендів пояснюють саме тлом. Аби розуміти й контролювати вплив брендів, маркетологам потрібно докопатися до опосередкованого впливу автопілота.

Наукова довідка

Нейрологічні підвалини функціонування пілота й автопілота

Попри проблематичність асоціювання комплексних функцій пілота чи автопілота з анатомічними структурами, певні найважливіші ділянки мозку таки можна орієнтовно пов'язати з обома системами.

Робота пілота базується, серед іншого, на функціонуванні префронтальної кори головного мозку, що являє собою зони лобових часток. Припускають, що центр короткочасної пам'яті міститься у цій ділянці мозку. Ми використовуємо її, наприклад, коли обмірковуємо, де провести наступну відпустку. Крім того, частиною пілотної системи є передня поясна кора головного мозку, яка, серед інших функцій, відповідає за фіксацію та реагування на конфлікти і відхилення в автопілоті.

Автопілот працює в різних нейроструктурах, які об'єднує спільна особливість – переважно неявне функціонування. Ідеться про всі сенсорні зони, орбітофронтальну кору (ОФК, центр задоволення), вентромедіальну префронтальну кору (поєднання емоцій та пізнання, самовдоволення), мигдалеподібну залозу (емоційний центр) та базальні ядра (впізнання та засвоєння моделей і винагород).

Тим, хто зацікавиться цією темою, рекомендую прочитати статтю професора Метью Лібермана з Каліфорнійського університету в Лос-Анджелесі, де ви знайдете чудовий огляд нейрологічних підвалин системи 1 і системи 2 (*Lieberman, M.D. Social cognitive neuroscience: A review of core processes* («Соціально-когнітивна нейронаука: процеси кори головного мозку»). *Annual Review of Psychology* – 2007. – 58, 259–289.)

Зламуємо код автопілота, щоб докопатися до сутності

Протягом минулих 20 років науковці озброїлися всебічними знаннями про будову й функціональність неявної системи. Нова інформація про неусвідомлений рівень прийняття рішень базується на обґрунтованих і точних методах, які дають можливість проаналізувати неявні процеси доволі об'єктивно і точно. Серед таких методів – основні парадигми психології та візуальні інструменти нейронауки, зокрема фМРТ (функціональна магнітно-резонансна томографія). Завдяки прогресу в методології й теорії, неявний рівень уже не вважають «внутрішнім вогнем аморальних імпульсів», як стверджувала теорія Фрейда. Розглянемо аспекти, з якими має справу автопілот. У подальших розділах ми повернемося до кожного з них окремо, а на цьому етапі нашої подорожі варто сформулювати загальне уявлення про те, як автопілот опрацьовує інформацію.

Згідно з моделлю Канемана, перший модуль автопілота – сприйняття через п'ять органів чуття. Сприйняття є ключовим орієнтиром роботи маркетологів у всьому – переваги продукції, бренд, аромат крему для обличчя, розмір і колір упакування або розхвалювання товару і музика в рекламі. Для того щоб усі заходи мали належний вплив, треба проникнути в голови людей, а сприйняття – це двері, крізь які мають заходити продукти і бренди. Перш ніж наші послання справлять враження, люди мають їх сприйняти. Сприйняття здебільшого відбувається на неявному рівні: ми й гадки не маємо, як зауважуємо червоний сигнал світлофора впродовж частки секунди або які процеси в мозку це зумовлюють. Ми просто дивимося на червоне світло – так, ніби маємо фотокамеру замість очей. Однак реальна картина досить далека від концепції «погляду крізь фотокамеру», про що детальніше

поговоримо у роділі 3. Сприйняття – це активний процес автопілота, як засвідчує фреймінг-ефект: з об'єктивного погляду, маленькі квадрати мають однаковий колір, але наш мозок сприймає їх по-різному.

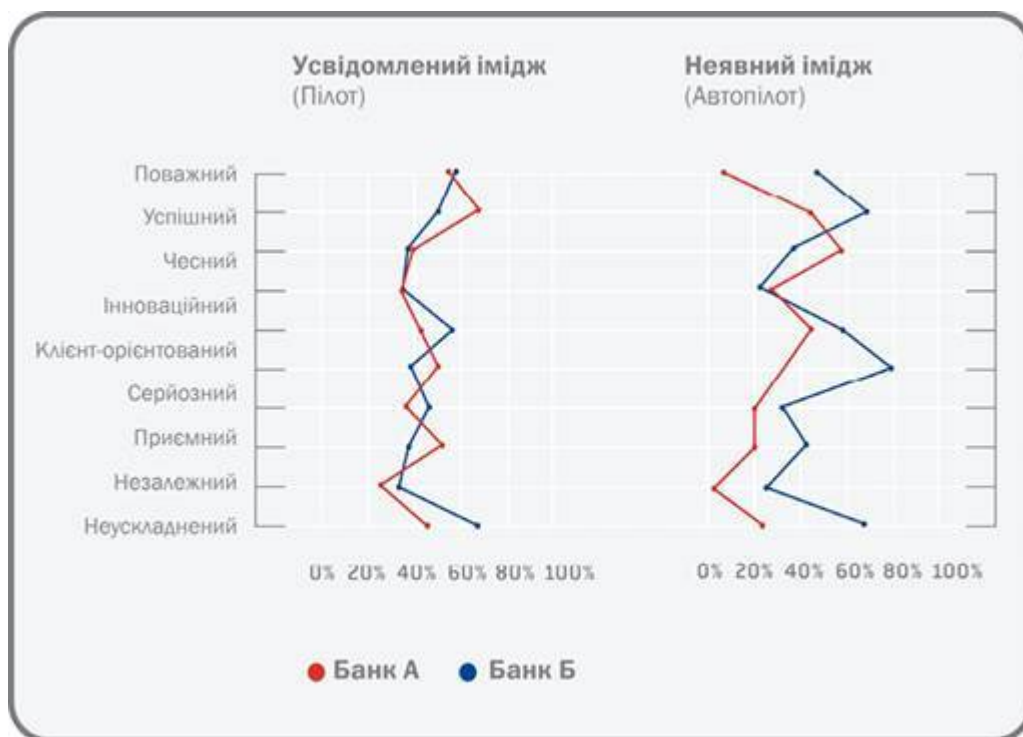
Радше активне й креативне, ніж пасивне сприйняття навколишнього світу добре ілюструє нещодавно проведений експеримент. Споживачів частували ванільним пудингом, що мав коричневий колір завдяки використанню харчового барвника без смаку, тож візуально пудинг здавався шоколадним. Учасників експерименту просили скуштувати десерт та описати його смак. Результати виявилися просто неймовірними: описи смаку абсолютно не відповідали фактам: більшість учасників говорили про шоколадний присмак. У всіх піддослідних, збитих із пантелику виглядом пудингу, враження сформувалося на підставі неявних очікувань.

В учасників подібного дослідження, які гадали, що п'ють звичайну каву, пришвидшувався пульс і серцевий ритм, хоча насправді їм подавали каву без кофеїну. Це пояснює оману споживачів, які зауважують функціональні розбіжності між ідентичними товарами, представленими їхнім улюбленим брендом і невідомою торговою маркою, попри те, що товари насправді абсолютно однакові. Брендіві рамки зумовлюють очікування, які, своєю чергою, впливають на суб'єктивне, гадане сприйняття продукту, що формується мимоволі. Наше сприйняття, а отже, і взаємодія з продуктом, зумовлюють переважно неявні процеси автопілота.

Експеримент із пудингом засвідчив, що очікування є частиною роботи автопілота. Люди вважають, що коричневий пудинг має смакувати як шоколадний, і таке очікування модулює тло суб'єктивного враження. Окрім неявних очікувань, виникають ще й неявні судження. Судження щодо продуктів і брендів відіграють важливу роль у маркетингу. Ми розглядаємо такі фактори, як відчуття симпатії, довіра або оцінювання якості споживачами, адже ймовірність уваги клієнтів до нас залежить від їхнього позитивного

судження про бренди. Проте слід враховувати два рівні суджень – неявний і усвідомлений. В одному з досліджень розглянули неявні й усвідомлені судження клієнтів двох конкурентних компаній банківського сектора (іл. 1.11).

Якщо поглянути на графік, що ілюструє усвідомлений імідж компаній, то показники двох брендів збігаються удвічі частіше (коефіцієнт – 0,64) порівняно з показниками на графіку неявного іміджу (коефіцієнт – 0,3). Та й не дивно, адже ми вже з'ясували, що реальні розбіжності між брендами впливають на поверхню тільки за наявності рамок. Лише рамки – неявний рівень – забезпечують цілісну картину та суттєву інакшість брендів.



Іл. 1.11. Усвідомлений та неявний іміджі банків суттєво різняться

Іще один приклад – судження споживачів щодо здорової їжі. У той час як більшість із нас позитивно ставиться до здорової їжі на усвідомленому рівні, автопілот визначає інші орієнтири. Згідно з

дослідженням, яке опублікували у *Journal of Marketing* 2006 року, що менше продукт позиціонують або сприймають як здоровий, то вищими є оцінки його смакових якостей до, під час і після споживання. Автопілот послуговується правилом «нездоровий = смачний». Неявне судження – це рамки досвіду, незалежні від задекларованого, усвідомленого судження. Принцип стосується людей, які відверто стверджують, що нездорова їжа – смачна, а також тих, хто свідомо не вірить у такий постулат. Це пояснює провал низькокалорійної *Pizza Hut* або знежирених бургерів *McLean* – суб'єктивні смакові враження змінюються, коли людина знає, що їсть знежирений бургер.

Так само британські споживачі мали очікування, сформовані багаторічною рекламою кави миттєвого приготування, що запевняла, ніби кава у гранулах – продукт кращого смаку та якості, порівняно з порошковою кавою. Очікування поширилися й на інші категорії: коли компанія *Unilever* аналізувала популярність супів миттєвого приготування, споживачі оцінили продукт у гранулах як суттєво кращий, порівняно з порошковим супом, у той час як пропоновані варіанти продукції були ідентичними.

До того ж автопілот визначає велику кількість наших мотиваційних двигунів. Окрім усвідомлених мотивів, слід враховувати неявний мотиваційний рівень. Скажімо, ми можемо запланувати купівлю засобу для прання, і за цією усвідомленою ціллю стоятиме неявний рівень мотивації, пов'язаний із купівельним рішенням, про що свідчить нижчерозглянутий експеримент.

Автопілот керує здебільшого уявленнями, очікуваннями, судженнями та мотиваційними двигунами, на яких ґрунтуються купівельні рішення.

Деякі учасники цього експерименту опинялися в ситуації, коли їм вигідніше було збрехати. Після цього вони мали змогу вибрати собі продукти, зокрема безалкогольні напої, печиво або гігієнічні

серветки. Респонденти, які казали неправду, частіше обирали гігієнічні серветки, ніж ті, що не брехали. У суміжному експерименті науковці фіксували час, витрачений учасниками на миття рук. Виявилося, що респонденти, які збрехали, мили руки значно довше за чесних учасників. Ці дослідження свідчать, що очищення підсвідомо асоціюється з провиною й етикою. Далі ми розглянемо питання про те, що такі неявні мотиваційні двигуни автопілота суттєво впливають на купівельні рішення – і це відкриває широкі можливості для бренд-менеджменту.

Ось ми й дісталися першої зупинки в нашій подорожі на шляху до розуміння поведінки споживачів. З'ясувалося, що ми маємо аналітичні рамки для управління усвідомленим та неявним рівнями прийняття рішень. Спробуємо з'ясувати, як узяти все це на озброєння для ефективнішого маркетингу.

Що ми засвоїли із цього розділу?

- Розрізняють дві системи прийняття рішень, що стоять за кожним рішенням людини, – неявну, що функціонує як автопілот, та усвідомлену, що виконує роль пілота.
- Укупі ці системи визначають сприйняття продуктів і брендів, а також зумовлюють купівельні рішення.
- Неявна система автопілота впливає на рішення за рахунок опосередкованого, однак потужного фреймінг-ефекту.

Яке значення це має для нас, маркетологів?

- Для належного розуміння процесу прийняття рішень споживачами та задля можливості переконати клієнтів купити наші продукти або послуги треба враховувати усвідомлений і неявний рівні прийняття рішень.

- Ми завжди знали, що за людськими рішеннями стоїть щось більше, ніж усвідомлені двигуни, та складно було визначити неявний рівень цих процесів і керувати ним. Тепер у наших руках систематичний та аналітичний підходи для керування неявним рівнем прийняття рішень.

- Величезний потенціал автопілота забезпечує нас новими можливостями для впливу на поведінку людей. Теоретично всі надіслані нами сигнали можуть сприяти переконливості маркетингової діяльності.

2. Момент істини

Зламуємо код до купівельних рішень

Ми вже з'ясували, що людськими рішеннями керують дві системи – автопілот і пілот. Та як люди доходять до своїх рішень, стоячи перед полицями в супермаркетах або порівнюючи пропозиції постачальників послуг? Що визначає рішення на користь того чи іншого бренда? Як люди роблять вибір між різноманітними опціями? У цьому розділі ми зануримося в згадані питання та розглянемо основоположні принципи купівельних рішень.

Нейрологія купівельних рішень

Завдання маркетологів – вплив на поведінку споживачів у коротко- та довгостроковій перспективі на користь брендів своїх компаній. Ми маємо зберегти клієнтську базу, збільшити рівень продажів та заохотити неклієнтів стати клієнтами. Тому в основі маркетингу лежить питання про те, чому і що купують споживачі, а також аналіз факторів, які визначають їхній вибір.

Нейроекономіст Браян Кнутсон, професор Стенфордського університету, разом зі своїми колегами якось замислив з'ясувати, чи можна передбачити купівельну поведінку людей на підставі аналізу нейронної активності (2007). У рамках експерименту (іл. 2.1) учасникам спершу протягом кількох секунд показували зображення продуктів і брендів (наприклад, коробку цукерок). Потім на екрані з'являлася ціна. Зрештою респонденти мали, натиснувши на кнопку, відповісти, чи купили б показаний продукт.

У процесі експерименту постійно фіксували мозкову діяльність учасників за допомогою функціональної магнітно-резонансної томографії (фМРТ). З'ясувалося: зображення продукту або бренду активізує так званий центр задоволення, що, як відомо, запускається тоді, коли ми щось позитивно оцінюємо або чимось насолоджуємося. Так, ніби мозок каже: «Хочу це!».

Таке бажання пов'язане із цінністю, якої людина очікує від продукту. Наша асоціативна пам'ять зберігає інформацію про досвід взаємодії із брендом – безпосереднє чи опосередковане використання продукту, ознайомлення з рекламою або спостереження за іншими людьми, які ним користувалися.

Бренд/Продукт	Бренд/Продукт	Бренд/Продукт
		
Шоколад Godiva	Шоколад Godiva Ціна — 7 доларів	Шоколад Godiva Ціна — 7 доларів
		Так Ні
4 с	4 с	4 с

Іл. 2.1. Ілюстрація класичного нейроекономічного дослідження Кнутсона і його колег зі Стенфордського університету «Нейронні прогнози покупок» (Neural predictors of purchases)

Завдяки асоціативному навчанню бренд має очікувану цінність для людини. Якщо така очікувана цінність висока, спостерігають високий рівень активації центру задоволення, якщо низька – рівень активації теж низький.

Що ж відбувалося, коли людина бачила ціну на екрані? У респондентів, які дізнавалися ціну продукту, активувалася зовсім інша ділянка мозку, а саме – інсула. Ця зона здебільшого активується, коли людина відчуває біль – наприклад, поріже палець (фізичний біль) або не знайде собі місця у товаристві (соціальні переживання). Іншими словами, отримавши інформацію про ціну, мозок відчуває біль, тобто ціна не є раціональним поняттям. Ціна дошкуляє і завдає болю. Варто розуміти, що в мозку немає «шопінгового» модуля, кнопки «купити» чи брендового модуля. Мозку доводиться «вирішувати», якою з наявних нейронних моделей, сформованих із не пов'язаних із шопінгом причин, слід скористатися у випадку з продуктами, брендами та цінами.

Зрештою, до справи береться інтуїція. Продукти і бренди приносять нам задоволення, бо допомагають реалізувати наші цілі. Ціни передбачають необхідність відмовитися від чогось, що вже

належить нам і має суттєву цінність, – тобто від грошей. Тож сприйняття цін як болісного досвіду видається цілком резонним.

Дослідники виокремили принцип, що визначає, чи придбає споживач бренд або продукт. Принцип дуже простий: якщо співвідношення «задоволення – біль» виходить за певну межу, респонденти готові придбати пропонований товар за пропоновану ціну. Мозок людини підраховує щось на зразок «чистої вартості», і коли така вартість (співвідношення «задоволення – біль») достатньо висока, клієнт здійснює покупку. З огляду на цей принцип, науковці змогли розробити точні прогнози щодо придбання учасниками того чи іншого продукту. Звідси і назва дослідження – «Нейронні прогнози щодо покупок».

Нейрологія купівельних рішень зводиться до рівності: чиста вартість = задоволення – біль. Що вище значення чистої вартості, то більша ймовірність здійснення покупки.

Результати експерименту Кнутсона засвідчили, що купівельні рішення базуються на співвідношенні «задоволення – біль». Це означає, що маркетологи мають два важелі впливу на рішення споживачів – задоволення й біль, і з кожним із них можна працювати окремо. Ми можемо збільшувати рівень задоволення і водночас послаблювати біль, аби змусити клієнтів купувати. Тимчасом маркетологи нерідко вдаються до дуалістичного підходу. Для нас постає питання: зосереджуватися на бренді чи, наприклад, на спеціальних цінових пропозиціях – так, ніби робити це одночасно ніяк не вдасться. Насправді ж – вдасться. Наше завдання – підвищити «чисту вартість», яку оцінює мозок, аналізуючи очікуваний рівень задоволення від продукту і ціну на нього. Це дає змогу в одній рекламі акцентувати на цінності бренда або послуги та водночас надсилати «агресивний» рекламний меседж (скажімо: тільки x днів знижка x %). Перша складова реклами посилює

очікуваний рівень задоволення, друга послаблює біль – і в результаті таке поєднання підвищує «чисту вартість».

Ось такий елементарний фундамент процесу прийняття рішень пояснює готовність людей платити преміальну ціну за каву *Starbucks* або суми з трьома нулями за дизайнерські сонцезахисні окуляри. Очікування задоволення посилює гадану вартість продукту і нівелює протест проти високої ціни. Ціна – вища, але й рівень задоволення теж, що зумовлює краще співвідношення «вартість – цінність», порівняно з дешевими окулярами.

Як підвищити цінність продукту

Нам багато відомо про те, якою має бути практична цінність продукту. Наприклад, гель для душу повинен забезпечувати очищення тіла, приємно пахнути, добре пінитися тощо. Споживачі можуть чітко розповісти, чого хочуть на функціональному рівні. Та біда в тому, що всі наявні на ринку гелі для душу пропонують однакову базову цінність, тож на цьому рівні нелегко забезпечити інакшість, а рекламувати «краще очищення» іще складніше. Розглянемо для прикладу гель для душу від *Adidas* із назвою *Dynamic Pulse* (іл. 2.2).



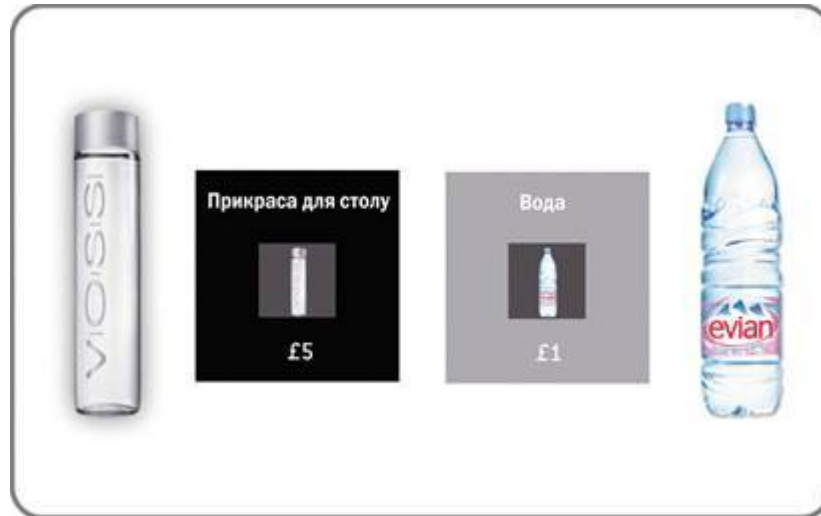
Іл. 2.2. Пляшка гелю для душу *Dynamic Pulse* від *Adidas* підвищує «чисту вартість» продукту за рахунок посилення очікуваного рівня задоволення

Ідеться про звичайний гель для душу, що задовольняє базові практичні потреби споживачів. Однак у цьому випадку упакування

забезпечує рамки, додаючи цінності продукту. Цінність продукту сприймається в контексті приймання душі. Щоденний ритуал може передбачати різноманітні види задоволення: заряджання енергією, заспокійливий ефект, свіжий початок дня, зняття стресу тощо. То яким чином на цьому тлі упакування додає цінності продукту? Пляшка за формою нагадує канистру з автомобільним мастилом. Її зручно тримати – відразу видно, що вона не вислизатиме з рук. Крім того, відкривання пляшки супроводжує характерний звук. Емоційної цінності продукту додає дизайн – форма пляшки, характерний звук і назва *Dynamic Pulse*. Упакування наголошує на призначенні продукту – підзаряджання і свіжий старт. Таким чином, приймання душі більше асоціюється із заряджанням енергією завдяки опрацюванню всіх рекламних сигналів автопілотом, потужність якого сягає 11 млн бітів, і в уявленні споживача загальна чиста вартість продукту зростає.

Отже, забезпечено ідеальне поєднання практичної та емоційної цінності продукту – принаймні для споживачів, які прагнуть від душі енергетичного ефекту. Для клієнтів, які сприймають душ як спосіб розслабитися, цінність продукту буде нижчою, адже їхня мотивація не вміщається у визначені розробниками рамки. Практична цінність продукту – очевидна і зрозуміла, бо про неї можна запитати у споживачів.

Однак емоційна цінність часто залишається поза увагою споживача, і респонденти про неї не згадують. Таким чином, виникає небезпека недооцінювання цього аспекту маркетологами. Тимчасом неявна цінність забезпечує величезний потенціал для надійної інакшості, яку значно складніше копіювати конкурентам. Як з'ясувати, що визначає ексклюзивний дизайн *Apple*? До цього нелегко докопатися, а отже, й відтворити.



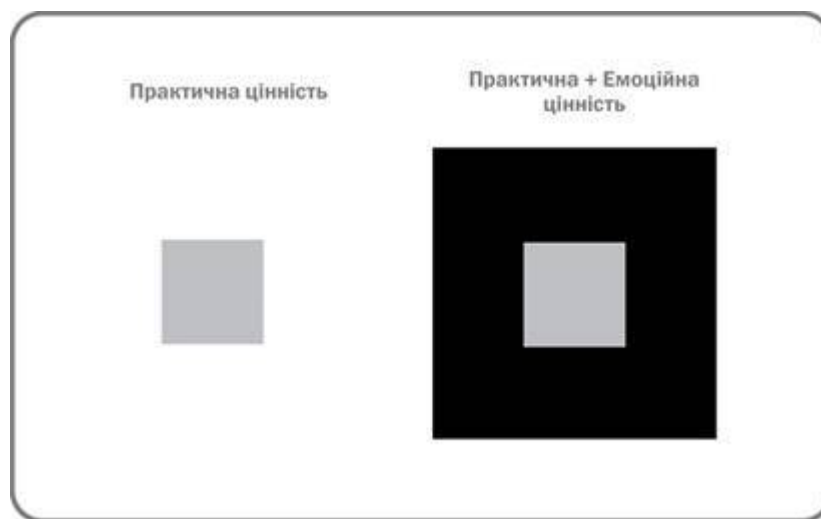
Іл. 2.3. Рамки дозволили Voss досягти високої чистої вартості, попри високу ціну товару

Припустимо, ми шукаємо шляхи підвищення цінності товару в категорії «питна вода». Нашою першою ідеєю можуть бути нові домішки – скажімо, ароматизована вода. Підхід, звісно, непоганий, але іншим брендам і приватним торговим маркам дуже просто скопіювати таку ідею. Тож про надійну конкурентну перевагу в такому разі не йдеться. Розробники Voss – брендової норвезької води (див. іл. 2.3) – вдалися до іншого підходу. Гадана цінність продукції суттєво зросла, попри те, що під час «сліпих» тестів навіть досвідчені дегустатори вин не могли відрізнити Voss від води з-під крана. Однак завдяки мові дизайну Voss стала більше ніж просто водою: емоційна цінність бренда передбачає оздобу для столу преміум-класу. Додаткова цінність товару частково ґрунтується на тому, що гарно оформлений стіл суттєво змінює харчовий досвід учасників трапези. Саме тому ця вода продається в барах і ресторанах. Крім того, наш автопілот засвоїв, що зірки (наприклад, Мадонна) п'ють Voss, бо вона чиста, норвезька і її можна купити тільки в елітних і модних місцях.

Таким чином, асоціації, що формуються навколо продукту, ґрунтуються не тільки на нашому досвіді: автопілот записує, хто п'є воду Voss і де її продають. До того ж автопілот бере до уваги

соціальний контекст. Дослідження в галузі соціальної психології засвідчують вплив соціального контексту на купівельну поведінку споживачів. Завдяки інформації про те, хто і де використовує продукт, яку споживачі засвоювали із власних спостережень або десь вчитали, гадана цінність Voss змінювалася, виходячи за межі ефекту від дизайну пляшки.

Отже, для формування цілісної картини щодо купівельних рішень споживачів ми маємо враховувати співвідношення «вартість – цінність» як на усвідомленому, так і на неявному рівні (іл. 2.4).



Іл. 2.4. Загальна цінність зростає за рахунок рамок неявного рівня

Для максимізації чистої вартості продукту необхідно забезпечити його щонайвищу практичну й емоційну цінність.

Класичний економічний підхід «вартість – цінність» відповідає процесу усвідомленого прийняття рішень (пілотна система): споживачі обмірковують інформацію, оцінюючи доцільність тверджень та реальні й об'єктивні факти і приймаючи рішення на основі аргументації, намірів та суджень. Неявний процес прийняття рішень на рівні автопілота теж базується на співвідношенні «вартість – цінність». Однак ця система чутлива до периферійних сигналів,

сподівань, звичок, евристичних правил, інтуїції та контексту, в якому приймають таке рішення.

Вартість може підвищувати гадану цінність товару

Преміальна ціна води *Voss* експлуатує ще одне правило, яке всі ми неусвідомлено засвоїли: краща якість – вища ціна. Ціни можуть бути сигналом про цінність товару – і зазвичай так і є. Обговорюючи ціни і наше ставлення до них, ми, очевидно, розглядаємо співвідношення «вартість – цінність» насамперед із погляду вартості. Як ми вже з'ясували, ціни активують у мозку зону болю, та водночас впливають на сприйняття вартості через співвідношення. Для споживачів ціна – це також сигнал про якість продукту, бо вони засвоїли (доцільно чи недоцільно), що «якість має ціну».

Вартість товару як сигнал про якість – значно потужніший інструмент, ніж просто спосіб підвищення чи пониження свідомих сподівань. Німецький нейроекономіст Хільке Плассманн провела експеримент для визначення впливу вартості на «реальний» досвід взаємодії з продуктом, розглянувши фізіологічну реакцію, що відбувається в мозку людини, коли та споживає продукти різних цінових категорій. Учасники експерименту пили вино, лежачи в томографі (так-так, це можливо!). Їм повідомляли ціну кожного дегустованого напою. От тільки вони не знали, що час від часу двічі куштували одне й те саме вино з різними цінниками – начебто дороге за 80 доларів і дешеве – за 10. Експеримент Плассманн показав, що учасники сприймали «дороге» вино як значно краще на смак, і це супроводжувалося суттєвою активністю в мозковому центрі задоволення.

Учасники не усвідомлювали ролі вартості товару. Це означає, що вартість – не тільки сигнал якості на свідомому рівні, а й фактор, що впливає на цінність із вищезгаданого співвідношення, та водночас такий сигнал може підвищувати якість продукту із суб'єктивного погляду. Щоправда, є одна умова: ціна має сприятливий вплив на

гадану цінність товару, тільки коли йдеться про високу цінову категорію. Ціни на вино варіюються від чотирьох до кількох сотень фунтів стерлінгів. Тимчасом у випадку з шампунями ціновий діапазон – вужчий, а отже потенційний вплив вартості на цінність товару є доволі обмеженим. Розробникам води Voss вдалося підвищити вартість пляшки до такої міри, що автопілот мимоволі доходить висновку: «Якщо ця вода так дорого коштує, то вона просто неймовірна». Дизайн, ексклюзивність та історії про Мадонну забезпечують фундамент правдоподібності. Звичайного підвищення ціни до максимуму недостатньо.

Мовні засоби можуть підвищувати гадану цінність товару

Отож, бренд, дизайн, упакування і навіть соціальна інформація забезпечують додаткову емоційну цінність товару. Те саме стосується мовних засобів. Мова – важливий інструмент у повсякденній роботі маркетологів, що слугує для надсилання меседжів споживачам. Ми ретельно обмірковуємо назви продуктів, описуємо їхні властивості і намагаємося переконати споживачів, використовуючи текстові повідомлення на упакуваннях або в рекламних гаслах. Що ж потрібно знати про вплив мови на гадану цінність товару?

Браян Вансінк із Корнелльського університету провів дослідження, у рамках якого клієнтам пропонували меню з описовими назвами страв («Традиційна каджунська червона квасоля з рисом», «Соковите рагу з морепродуктів» та «Ніжна курка-гриль») і з простими назвами («Червона квасоля з рисом»). Метою експерименту було з'ясувати, чи впливає красномовна назва на сприйняття смаку (тобто цінності) їжі. Виявилося, що страви з описовими назвами не тільки замовляли частіше, а й оцінювали як смачніші, порівняно з ідентичними стравами з простими назвами. Звісно, в людини не виникає усвідомленої думки: «Я надаю перевагу їжі з яскравими означеннями», проте опис страви відіграє важливу роль у сприйнятті її смаку. Річ у тому, що красномовні назви посилювали очікування щодо цінності продукту. Тимчасом на полицях супермаркетів можна знайти чимало товарів, упакування яких містить тільки фактичну інформацію (скажімо, «овочевий суп»), яка не сприяє виникненню жодних сподівань щодо можливих наслідків купівлі і споживання продукту. А от «ніжна курка-гриль» обіцяє щось більше за просто «курку-гриль» із погляду цінності продукту.

Ціннісно орієнтована лексика не тільки додає цінності товару, а й впливає на очікування щодо його функціональності або досвіду від

взаємодії з ним. Тестове упакування для м'яса з написом «знежирене на 75 %» споживачі сприймали позитивніше за аналогічну упаковку з написом «25 % жирності». Цікаво, що гадана цінність такого товару не змінювалася й після споживання м'яса. Отже, опис товару впливає не тільки на купівельне рішення, а й на суб'єктивний досвід взаємодії з продуктом.

Вплив мови простежується і на нейронному рівні, зокрема в зоні мозку, що відповідає за оцінку ступеня задоволення, – в орбітофронтальній корі, розташованій безпосередньо за очима. Одне з досліджень показало, що середня орбітофронтальна кора більше активується, коли нюховий подразник описано як, наприклад, «насичений і п'яний аромат», а не просто «відвар з овочів». У межах іншого дослідження учасників, що лежали в томографі, піддавали впливу стандартного експериментального ароматичного подразника – ізовалеріанової кислоти, змішаної з незначною кількістю сирного ароматизатора. Для деяких учасників експериментальний аромат називали як «сир чедер» і створювали візуальне доповнення, тимчасом для інших ішлося про «тілесний запах». З'ясувалося, що активація в орбітофронтальній корі у відповідь на стандартний експериментальний подразник була значно сильнішою у випадку з назвою «сир чедер», аніж коли застосовували назву «тілесний запах». Понад те, назви впливали на суб'єктивні оцінки приємності аромату, і варіації оцінок збігалися з рівнями активації в орбітофронтальній корі. Ось як підсумував результати експерименту нейробіолог Едмунд Т. Роллс (2006):

Результати дослідження засвідчили, що в такому випадку когнітивний вплив, який виникає на винятково словесному рівні, може зумовлювати та модулювати активації на першому етапі опрацювання інформації корою головного мозку, що говорить про значення сенсорних стимулів.

Зрозуміти маркетингові переваги для продукту допоможе схематичне розрізнення «здобутків» і «відсутності втрат». Ідеться про два боки однієї медалі: «здобутки» – це те, що люди отримують, а «відсутність втрат» – переваги, пов'язані з тим, чого вони не втрачають. У категорії косметичних товарів, у якій мета споживачів – щось змінити і чогось досягти, доцільно зосереджуватися на здобутках (скажімо: «Неперевершена пляжна засмага із *Bronze Goddess* від *Estée Lauder*»). Відсутність втрат відіграє важливу роль у категоріях, де є ризики.

Наприклад, занепокоєння у зв'язку з нещодавніми фінансовими кризами та загрозу знецінення заощаджень через інфляцію використовують ріелтери, спонукаючи людей інвестувати в нерухомість, аби не втратити грошей. Орієнтована на здобутки рентабельність інвестицій не матиме ефективності в період економічної рецесії. Розгляньте наведені в таблиці (іл. 2.5) приклади типової лексики, яку можуть використовувати в рекламі, скерованій на здобутки і відсутність втрат.

Відсутність втрат	Здобутки
Жодного ризику/перешкод Без переплат Не більше Лише Якщо не сподобається, повернемо гроші Уникнення Без Обмежено	Плюс Отримайте Дізнайтесь Вигравайте Додаткові Більше Грайте Допомога

Іл. 2.5. Два основні методи підвищення гаданої цінності товару: акцент на здобутках та обіцянка відсутності втрат

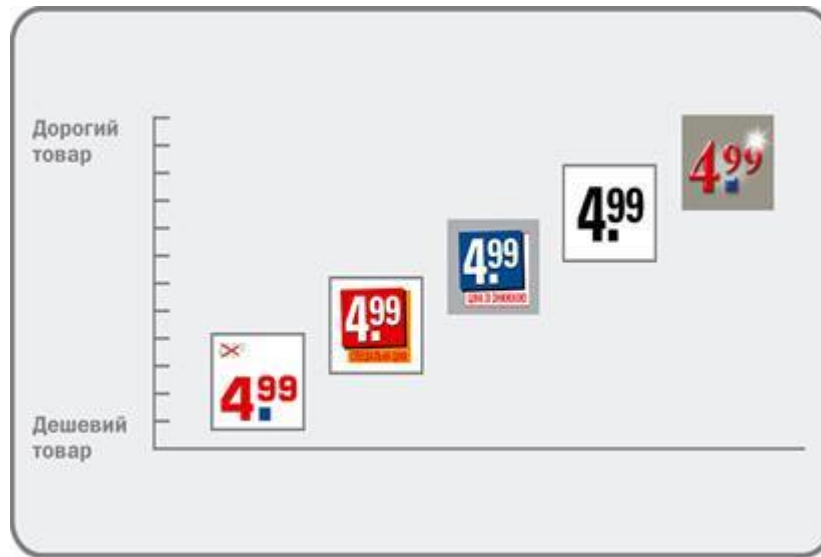
Поміркуйте

Яку з двох рамок ви схильні використовувати у своїх маркетингових комунікаціях?

Зниження гаданої вартості

Ті самі принципи й механізми, що підвищують гадану цінність продукту, можна використовувати для регулювання сприйняття ціни: як і у випадку з цінністю, слід розрізняти усвідомлений та неявний рівні вартості. З усвідомленим рівнем усе зрозуміло: йдеться про об'єктивний ціновий орієнтир. Проте навіть у цій площині виникає неявний рівень. Замість зміни (скажімо, зниження) реальної ціни ми можемо змінити гадану – за допомогою відповідних контекстуальних сигналів, які «розуміє» автопілот.

На іл. 2.6 показано, що товар із ціною на тлі блискучої зірки класифікують як найдорожчий, у той час як товар за такою ж ціною, представленою на чорно-білому тлі, – як дешевший. Своєю чергою, товар із ціною на чорно-білому тлі – як дорожчий за товар із позначкою про знижку або перекресленою «старою» ціною. Об'єктивно ціна не змінюється, але сприйняття «болю» (а отже, і вплив на споживача) стає інакшим, залежно від того, як її подають. Згідно з дослідженнями, навіть у разі підвищення ціни маркетингові хитрощі її презентації сприяють зростанню продажів, тому що гадана вартість знижується. У наступному розділі ми розглянемо відносність сприйняття ціни і відповідні можливості контекстуального впливу на таке сприйняття. Отже, ставлення до вартості товару суттєво залежить від неявних сигналів.



Іл. 2.6. Спосіб презентації ціни має значення

Інший спосіб зниження гаданої вартості – механізм із назвою «якорування». На презентації *iPad* Стив Джобс розписав характеристики продукту і запитав: «Скільки ж він коштує? Якби ми послушали експертів, довелося б виставити ціну, що сягає близько 1 тис. доларів». На екрані з'явилася гігантська ціна – «999 \$». Дозволивши публіці пропустити через себе цю цифру, він заявив: «Маю приємність повідомити, що ціни на *iPad* стартують не з 999 доларів, а всього лиш із 499». На екрані ціну 999 \$ урочисто розтрощує 499 \$. Таким чином, остаточна ціна товару видається вигідною пропозицією – гадану вартість знижено. Джобс свідомо порівняв ціну новинки з її очікуваною ціною, а не з вартістю ноутбука. У такий спосіб він зміг уникнути сприйняття ноутбуків як орієнтиру з погляду і вартості, і функціональності/ параметрів, акцентувавши увагу на унікальності *iPad*. Початкова ціна – це якір, а остаточна сприймається відповідно до цього якоря.

Механізм якорування, за допомогою якого можна впливати на сприйняття вартості, протиставляючи її іншим цінам, є дієвим інструментом. Розглянемо його на прикладі спілкування. Численні експерименти, під час яких продавці спілкувалися з покупцями, засвідчили, що незмінним і надійним якорем остаточних результатів

є перша пропозиція. Різноманітні дослідження довели, що під час продажу товарів найдієвішою зазвичай виявляється стратегія «від високої до низької ціни»: показати людині варіант за найвищою ціною, закинувши якір для наступних дешевших пропозицій.

У своїй чудовій книзі про сприйняття ціни «Безцінні: міф про чесну ціну» (*Priceless: The Myth of Fair Value*) Вільям Паундстоун розповідає про захопливе польове дослідження, яке провели вчені Массачусетського технологічного інституту та компанія, що спеціалізується на доставці поштою. Використання «магічних» цін, що закінчуються на дев'ятку, є поширеною практикою, і компанія – учасниця експерименту не виняток. Компанія продає жіночий одяг, переважно виставляючи ціни з дев'ятками в доларах. Один із товарів в експерименті коштував 39 доларів. Компанія випустила експериментальні версії каталогу, де той самий товар пропонували за ціною 34 і 44 долари. Кожен каталог надіслали однакової кількості споживачів із наявного списку розсилання компанії. Продажі товару по 39 доларів виявилися більшими, ніж товарів за двома іншими цінами: сукні по 39 доларів придбало на 23 % більше людей, ніж сукні по 34 долари. Цікаво, що суттєвої різниці між продажами суконь по 44 і по 34 долари не виявили.

Як і у випадку з цінністю, розрізняють усвідомлений та неявний рівні вартості. Усвідомлена вартість – це об'єктивний ціновий орієнтир. Неявну вартість визначає спосіб презентації ціни.

Компанія переважно зазначає в каталогах стару й нову ціну товару: «Звичайна ціна – х доларів; ЗНИЖКА – у доларів». У рамках експерименту надрукували каталоги, в яких товари пропонували за тими самими знижками, проте без уточнення інформації про них. Як і слід було сподіватися, вищими виявилися продажі за каталогами із зазначенням знижок. Споживачі не знали, що у доларів – вигідніша ціна, якщо каталог не інформував їх про це за рахунок якоря у

вигляді вищої ціни без знижки. Проте з'ясувалося також, що маркування знижок – ефективніший маркетинговий хід, порівняно з «магічними» цінами. Споживачі більше схильні купувати товар за 40 доларів, якщо знають про якір у вигляді звичайної ціни 48 доларів, ніж товар за 39 доларів, однак без якоря.

Гроші – не єдина складова вартості товару

Окрім грошової складової вартості товару, виокремлюють ще й часову. У галузі послуг втрата часу може суттєво підвищити вартість пропозиції в очах клієнтів, коли йдеться про співвідношення «цінність – вартість». Усі розглянуті вище аспекти про ціни й цифри стосуються й часу: сприйняття часу відносно. Коли ми їдемо потягом на зустріч із добрим другом, здається, ніби час летить, а от коли після важкого робочого дня поруч із нами галасливі діти, час тягнеться нестерпно довго. Скорочення часу обслуговування обходиться компаніям недешево (скажімо, через необхідність наймати більше персоналу), тому можливість впливати на сприйняття періоду очікування – вигідна альтернатива.

Існують перевірені інструменти скорочення гаданого часу очікування. По-перше, із початком процедури обслуговування (скажімо, після повідомлення про технічну проблему) ми готові чекати довше, бо «процес пішов». Таким чином, важливо вивести клієнта на цей етап якомога швидше. По-друге, ніхто не хоче втрачати або марнувати часу, тому для уникнення такого відчуття слід зайняти клієнтів продуктивною діяльністю, яка створюватиме враження «часу, проведеного з користю», а не його марнування. Деякі автосервіси мають чисті та приємні зони очікування, де клієнти можуть подивитися телевізор, почитати газету, скористатися WiFi й освіжитися безкоштовними напоями. По-третє, людям потрібні причини для чекання, які дають змогу їхній пілотній системі вище оцінювати якість обслуговування, попри те, що об'єктивний час очікування залишається незмінним. Загалом найкращий засіб – обмежити (а ще краще – усунути) відчуття непевності. Люди охоче чекають на потяг протягом дев'яти хвилин, коли знають, що він прибуде рівно за дев'ять хвилин, і ледь витримують п'ять хвилин очікування, якщо не знають, коли буде наступний потяг.

Нарешті, ще один вимір «ціни – вартості» – витрата зусиль. Гадана вартість продукту вимірюється також кількістю зусиль, необхідних для його придбання або споживання. Тут варто згадати відому історію про кнопку «на 300 млн доларів» із книги Люка Вроблевскі «Проектування веб-форм: заповнення пробілів» (*Web Form Design: Filling in the Blank*). Завдяки простим змінам у процесі здійснення покупок один із сайтів домогся зростання продажів на 45 %, заробивши додаткових 15 млн доларів лише за перший місяць. А протягом першого року змінений сайт заробив на продажах 300 млн доларів. Як таке сталося? Раніше користувачі мали вводити адресу електронної пошти, перш ніж оформити купівлю. Аби купити знову, відвідувачі могли ввести електронну адресу для входу в систему. Спеціалісти придумали таку опцію, щоби прискорити процес для постійних клієнтів. На думку розробників, люди, які відвідували сайт уперше, не мали заперечувати проти додаткових зусиль, адже завдяки реєстрації подальші покупки можна здійснити значно швидше і простіше. Та на практиці покупці ненавиділи реєстрацію, що була необхідна для здійснення першої покупки. Дехто не пам'ятав, чи купував щось на цьому сайті раніше, і дратувався через невдалі спроби увійти в систему після введення електронної пошти і пароля. Навіть постійні клієнти не надто раділи цій схемі, бо більшість не могла згадати логіна. Виявилось, що 45 % клієнтів сайту неодноразово реєструвалися в системі – дехто разів із десять. Зі 160 тис. запитів із паролями, які вводили щодня, 75 % не доходили до завершального етапу купівлі. Онлайн-форма для реєстрації, замислена як засіб спрощення купівельного процесу, насправді стала перешкодою для безлічі потенційних покупців.

Рішення було простим: дизайнери прибрали кнопку «Зареєструватися». Замість неї з'явилася опція «Продовжити» і звичайне повідомлення: «Для здійснення купівлі на нашому сайті вам не треба створювати акаунта. Просто клацніть “Продовжити” для оформлення замовлення. Для ще швидшого шопінгу на нашому сайті

в майбутньому ви можете створити акаунт у ході оформлення замовлення».

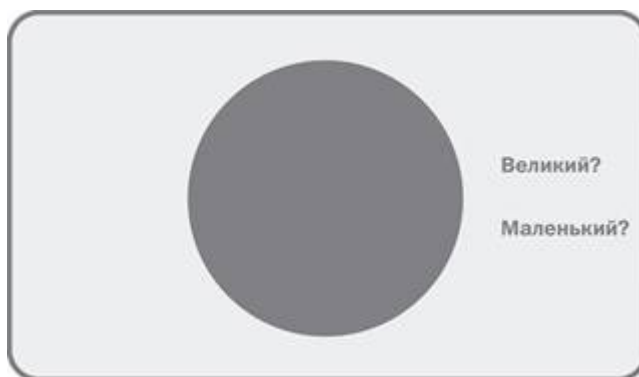
Із досвіду бренда автострахування *Geico*, акцент на простоті взаємодії з компанією може слугувати ефективним інструментом. У рекламній кампанії *Geico* 2004 року розхвалювали сайт, користування яким потребує мінімум зусиль. Зміст реклами такий: неандерталець на тлі сучасності і гасло – «Так просто, що впоралася б і печерна людина».

Слід розрізняти два виміри вартості – гроші і зусилля. Для оцінювання другого виміру важливою є кількість часу й зусиль, необхідних для отримання винагороди (товару).

Як засвідчують наведені приклади, визначення зусиль, необхідних для взаємодії з товаром, і максимальне обмеження таких зусиль – важливий інструмент оптимізації шляху клієнта до здійснення покупки. Крім того, виходить, що численні перешкоди на цьому шляху виникають у зоні взаємодії, якою ми забезпечуємо споживачів (у зазначених випадках – сайти і послідовність дій у процесі придбання товарів).

Цінність і вартість – поняття відносні

Погляньте на іл. 2.7. Як гадаєте, зображений круг великий чи маленький?



Іл. 2.7. Ми не можемо оцінити розміру круг без прикладів для порівняння

Відповідь: як подивитися. Цей приклад ілюструє головний принцип, за яким ми оцінюємо продукти і бренди. Свій висновок щодо цінності обраного продукту ми формуємо відносно інших наявних варіантів. Коли нам спекотно і хочеться пити, а поруч тільки пляшка теплої коли, ми дуже високо оцінюємо такий товар. Та коли маємо вибір між теплою колою і холодним пивом, цінність першої суттєво знижується. Якось *The Economist* розмістив на своєму сайті пропозицію про річну передплату (приклад наводить Ден Аріелі у своєму бестселері «Передбачувано ірраціональний» (*Predictably Irrational*, 2010)):

Тільки електронна версія: 59,00 доларів США

Тільки друкована версія: 125,00 доларів США

Друкована та електронна версії: 125,00 доларів США

Ми можемо не знати, чи є передплата тільки електронної версії за 59 доларів вигіднішою за передплату тільки друкованої – за 125 доларів. Однак відразу розуміємо, що опція з друкованою та електронною версією за 125 доларів – краща пропозиція, порівняно з передплатою тільки друкованої версії, що коштує стільки ж. Саме тому лише 16 % передплатників обрали електронну версію за 59 доларів – 84 % передплатили друковану та електронну версії видання. Не дивно, що ніхто не вибрав передплати на тільки друковану версію. Якщо є нікому не потрібна опція, виникає природне бажання вилучити її з пропозицій. Тож *The Economist* спробував обмежитися двома варіантами:

Тільки електронна версія: 59,00 доларів США

Друкована та електронна версії: 125,00 доларів США

Як же відреагували передплатники? Найменше цікава для споживачів версія стала найпопулярнішою, і навпаки: електронна версія, яку спершу обрали тільки 16 % передплатників, тепер сподобалася 68 %, тимчасом на друковану та електронну версії, які раніше замовили 84 % передплатників, звернули увагу лише 32 %.

Для *The Economist* це означало менше можливостей заробити на передплаті, порівняно з рівнем продажів на тлі трьох опцій. Наявність саме трьох, а не двох, опцій забезпечувала виданню зростання прибутку від продажу передплат 100 клієнтам із 8012 доларів до 11 444 доларів – тобто на 43 %. Як це пояснити? Опція з винятково друкованою версією була зайвою з погляду того, що її ніхто не замовляв, але на практиці відігравала важливу роль, впливаючи на сприйняття цінності – вартості: відносно проміжної опції (тільки друкована версія) друкована та електронна версії вкупі видавалися вигіднішою пропозицією.

Цей приклад ілюструє базовий і дуже важливий принцип роботи людського мозку: сприйняття цінності товару залежить від опцій для порівняння, представлених у певному ситуативному контексті. Звичайна зміна структури пропозицій суттєво вплинула на рішення споживачів щодо тільки електронної версії видання. Річ у тому, що цінність – відносне поняття. За цим принципом працюють ріелтери: показують клієнту будинок, дуже схожий на той, що клієнт нібито міг би купити, але дорожчий і трохи гірший. Тоді значно простіше буде продати будинок, на який клієнт потенційно налаштований. Численні експерименти засвідчують так звану «збалансовану довільність»: певну послідовність поведінки у зв'язку з визначенням базових цінностей – довільних за інших умов.

Відносність сприйняття цінності означає, що нам слід уважно стежити за пропозиціями конкурентів, адже купівельні рішення споживачів залежать від цінності наших товарів відносно конкурентних.

У таблиці (іл. 2.8) показані результати дослідження, яке провело агентство *Mountainview*. Перед вами три сценарії продажів пива *Carling* і *Budweiser* за ціною, відповідно, 1 і 2 фунти стерлінгів.

1. Сценарій із пропозиціями А і В: 67 % споживачів купують *Budweiser* за 2 фунти стерлінгів і 33 % – *Carling*.

				
30 пенні	1 фунт стерлінгів	2 фунти стерлінгів	4 фунти стерлінгів	
C	A	B	D	
	Відсоток людей, що обирають продукт			
	C	A	B	D
A i B	—	33 %	67 %	—
A, B i C	0 %	47 %	53 %	—
A, B i D	—	0 %	90 %	10 %

Іл. 2.8. Конкурентне середовище визначає відносну цінність продукту

2. Сценарій із пропозиціями A, B і C: додано *Tesco Value Lager* за 30 пенні. Його ніхто не купує, але воно знижує цінність решти продукції цієї категорії на ринку: тепер 47 % купують *Carling* і 53 % – *Budweiser*.

3. Сценарій із пропозиціями A, B і D: додано французьке пиво преміум *Kronenbourg*, що обходиться в 4 фунти за пляшку. Тепер 10 % споживачів купують його, 90 % – *Budweiser* і вже ніхто не купує *Carling*.

Результати експерименту демонструють, як люди обирають товари з огляду на відносну, а не абсолютну цінність. Вибір здійснюють у межах порівнянь з аналогами, наявними на момент купівлі. Цікавий факт: якщо спитати у вас зараз, велика чи маленька акваріумна золота рибка, ви скажете – маленька. Чому цього разу відповідати простіше, ніж у випадку з кругом? Судження виникає відносно засвоєної раніше інформації. Ми порівнюємо золоту рибку з

прототипними рибами і, з огляду на свій досвід (а точніше – збережені у пам'яті дані), сприймаємо її як маленьку, порівняно з прототипними видами, що постають в уяві. Тож навіть за браком безпосереднього контексту ми самі створюємо рамки для порівняння на основі досвіду і збереженої в пам'яті інформації, бо інакше не можемо сформулювати враження. Наприклад, якщо ми запам'ятали, що роздрібна ціна нашого улюбленого іспанського вина становить 50 фунтів за пляшку, то за можливість придбати його по 30 фунтів ухопимось обома руками – просто тому, що це вигідна ціна у відносному вираженні. Однак, коли йдеться про ціни, споживачам часто бракує очікувань або чіткої інформації, тому створення конкретних рамок для порівняння може бути ще ефективнішим.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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



КОД ЗЛАМАНО

АБО

НАУКА ПРО ТЕ,
ЩО ЗМУШУЄ
КУПУВАТИ

Філ Барден



Текст
символів
а дозвіль

Примечания

1

Англійською – Dare to be Trivial. (Тут і далі прим. перекл.)

[Повернутися](#)

2

Return on investment.

[Повернутися](#)

3

Мається на увазі, якщо вводити ці слова англійською – neuroeconomics, neuromarketing і behavioural economics.

[Повернутися](#)