



## Annotation

В этой книге поведение потребителей анализируется с помощью современной науки о принятии решений. Автор рассказывает о том, почему люди совершают покупки, что происходит в сознании покупателя, когда он принимает решение, и как можно использовать последние научные знания в своей маркетинговой деятельности.

*На русском языке публикуется впервые.*

---

- [Фил Барден](#)
  - 
  - [Эту книгу хорошо дополняют:](#)
  - 
  - [Предисловие](#)
  - [Введение](#)
  - [1. Наука о принятии решений](#)
    - [Да будет свет!](#)
    - [Наука о принятии решений и экономика слились в единое целое](#)
    - [Научная основа маркетинга](#)
    - [\(Почти\) безграничные возможности автопилота](#)
    - [Общие сигналы – общие связи](#)
    - [Автопилот и эффект обрамления](#)
    - [Почему мы недооцениваем имплицитные факторы принятия решений](#)
    - [Расшифровываем работу автопилота](#)
  - [2. Момент истины](#)
    - [Нейрологика покупательских решений](#)
    - [Как повысить ценность](#)
    - [Цена может повысить субъективную ценность](#)
    - [Повышение субъективной ценности с помощью вербальных методик](#)
    - [Снижение субъективно воспринимаемой цены](#)
    - [Стоимость определяется не только деньгами](#)
    - [Относительность зависимости между ценностью и издержками](#)
    - [Ситуационный маркетинг](#)

- 3. Эффективный интерфейс
  - Сила восприятия
  - Глаз – это не фотокамера
  - Узнавание – что это такое?
  - Узнавание и контекстуальные подсказки
  - Концепции – что это значит?
  - Новое и последовательное – квадратура круга?
  - Ценностное внимание: мы видим то, что хотим
  - Внимание привлекается контрастом
  - Простота периферийного восприятия повышает ценность
  - Лица – высокая ценность
  - Сенсор цены – шестое чувство
- 4. Оптимизируем путь к покупке
  - Интерфейс принятия решений влияет на покупки: визит в столовую
  - Дизайн меняет поведение, но не меняет убеждений
  - Накопительный эффект постепенного внедрения инноваций
  - Принципы создания убедительных интерфейсов для принятия решений
  - Осязаемость: без сигнала нет действий
  - Незамедлительность: хочу прямо сейчас
  - Уверенность: синица в руках
  - Как это работает вместе
  - Эффект автопилота работает где угодно
- 5. Цели
  - Цели – движущие силы мотивированного поведения
  - Цели управляют вниманием
  - Неосознанное стремление к цели: автопилот способен инициировать достижение цели
  - Значимость: покупка как средство достижения цели
  - Бренды служат целям клиентов
  - Мы покупаем ожидаемое достижение цели
  - Проявление целевых суждений на практике
  - Расшифровка имплицитных целей
  - Как повысить значимость и усилить дифференциацию: основанные на целях предложения брендов
- 6. От позиционирования к точкам продаж
  - От теории к практике
  - Почему обращаться к эмоциям бесполезно

- [Цели определяют практическую реализацию, поскольку они ассоциируются с сигналами](#)
- [Сначала люди покупают категорию](#)
- [Ловушки формализма](#)
- [360 градусов: как избежать размывания цели](#)
- [Заимствованная память как источник объективности](#)
- [Культурные архетипы](#)
- [Сигналы определяют достоверность](#)
- [Подход по восходящему принципу](#)
- [Телесная когниция: тело тоже умеет думать](#)
- [Послесловие](#)
- [От автора](#)
- [Библиография](#)
- [notes](#)
  - [1](#)
  - [2](#)
  - [3](#)
  - [4](#)
  - [5](#)
  - [6](#)
  - [7](#)
  - [8](#)
  - [9](#)
  - [10](#)
  - [11](#)
  - [12](#)
  - [13](#)
  - [14](#)
  - [15](#)
  - [16](#)
  - [17](#)
  - [18](#)
  - [19](#)
  - [20](#)
  - [21](#)
  - [22](#)
  - [23](#)
  - [24](#)
  - [25](#)

- [26](#)
- [27](#)
- [28](#)



# **Фил Барден**

## **Взлом маркетинга. Наука о том, почему мы покупаем**

Phil Barden

**Decoded**

**The Science Behind Why We Buy**

Научный редактор Владимир Шульпин

*Издано с разрешения John Wiley Sons Limited и литературного агентства Александра Коржаневского*

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with MANN. IVANOV AND FERBER and is not the responsibility of John Wiley Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley Sons Limited.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

\* \* \*

## **Эту книгу хорошо дополняют:**

**Buyology**

Мартин Линдстром

**Вынос мозга**

Мартин Линдстром

**Мозг потребителя**

Дэвид Льюис

**Покупатель на крючке**

Нир Эяль и Райан Хувер

**Предсказуемая иррациональность**

Дэн Ариели

*Посвящается Люку и Джейку*

## Предисловие

Может показаться странным начинать книгу о маркетинге отсылкой к трудам датского астронома XVI века, но погодите делать выводы... Многие современные ученые считают, что без работ Тихо Браге<sup>[1]</sup> были бы невозможны достижения Кеплера<sup>[2]</sup> и Ньютона. Открытию законов физики, значительно продвинувших науку вперед, очень способствовало то, что Браге составил каталоги движения небесных тел. Астроном накопил массив эмпирических данных, на основании которых создал свою теорию его ученик Кеплер, а позже и Ньютон. Не заложи Браге эти основы, его последователи вполне могли бы прийти к иным, с виду правдоподобным, но ошибочным заключениям.

Довольно многие, в том числе и британский экономист Пол Ормерод, проводят эту аналогию, чтобы жестко покритиковать традиционную экономическую теорию. У них для этого достаточно оснований. Теория человеческой деятельности<sup>[3]</sup>, разработанная экономистами-неоклассиками, не основана на эмпирических данных о том, как люди принимают решения, или на исследованиях нейробиологов (ученых, исследующих работу мозга). В отличие от физики и астрономии, где к рождению гипотезы приводят многочисленные наблюдения, в экономике сначала формулируются похожие на правду предположения о том, как люди принимают экономические решения, а затем эти умозаключения экстраполируют на все остальные положения науки. Однако, какими бы стройными ни выглядели эти гипотезы, они оказались практически целиком ошибочными. Люди принимают решения, не будучи осведомленными и даже не сравнивая разные категории продуктов; они не изолированы от других людей, которые влияют на их решения (как и память о собственных прошлых поступках). И нельзя сказать, что предпочтения людей и их идеи относительно ценности продукта не зависят от того, что их окружает во время покупки. После осознания этих истин вы увидите, как начинают трещать по швам все математические основы традиционной экономической мысли.

Аналогичные претензии можно высказать и к (довольно невнятной) школе мысли, которая стоит за теорией маркетинга. Маркетинг редко пытается выдать себя за полноценную науку, но когда ему это удастся, эту науку никак нельзя назвать эмпирической. Как и в экономике, в маркетинге строятся предположения о том, что влияет на поведение людей, а затем на основе этого сочиняются «правила». Маркетинговые построения держатся

на очень опасном заблуждении, будто люди точно знают, какие психические механизмы руководят их решениями и поступками, и могут их описать.

В своей книге Фил очень своевременно выпустил мощный залп обоснованной критики по такому перевернутому подходу. Хотя на первый взгляд эта книга относится к маркетингу, ее выводы распространяются на гораздо более широкие области. В ней критически рассматривается большой массив научных данных, объясняющих, почему люди принимают решения не так, как о том упрощенно говорят маркетинг и экономическая теория. Как в экономике упускались из виду разнообразные человеческие эмоции и состояния (например, сожаление, страх потери<sup>[4]</sup>, стадный инстинкт, эффект обладания<sup>[5]</sup>), так и в маркетинге не учитываются различные неосознаваемые составляющие процесса принятия решений (такие как воздействие контекста, размывание цели<sup>[6]</sup>, инерция развития, эффект обрамления). Вот почему эта книга с обилием примеров и цитат станет ценным источником знаний для маркетологов, работников рекламных агентств и СМИ, исследователей рынка, а также всех, кому важно понимать механизмы восприятия и мотивацию людей, то есть для политиков, торговцев, разработчиков продуктов, финансистов, юристов и предпринимателей любого типа. Я очень надеюсь, что последние тоже откроют для себя книгу, поскольку в их работе она может принести больше пользы, чем в области рекламы и маркетинга. Почему? Потому что, честно говоря, маркетологи не готовы воспринять новые идеи в области поведенческой психологии, которые по масштабу сопоставимы с революцией Коперника в астрономии. Мы уже видели, как они приняли работы Эренберга, Джонса<sup>[7]</sup>, Стивена Кинга и других, которые с эмпирическими данными в руках опровергали сложившиеся стереотипы: маркетологи делали заинтересованный вид, а потом возвращались к привычным методам работы. «Это очень интересно, Фил, но я еще не набрал запланированное на текущий месяц количество “лайков” в Facebook».

Как заметил американский писатель Эптон Синклер задолго до того, как концепция «страха потери» получила научное подтверждение: «Трудно убедить в чем-то человека, если его зарплата зависит от того, чтобы он этого не понимал».

Но не надо отчаиваться. Эта книга весьма необычна, поскольку в ней содержится не только богатый иллюстративный материал, но и рекомендации, как реагировать в описанных случаях. Это не просто новый

взгляд на вселенную маркетинга, что само по себе ценно, но и практическое пособие.

Книга Фила Бардена вышла очень своевременно. Маркетологи прошлых поколений, такие как Дэвид Огилви, Билл Бернбах и Говард Госсидж, призывали подходить с интеллектуальной меркой к оценке поведения людей (Госсидж даже основал компанию Generalists, целью которой еще в 1960-х годах было согласовать маркетинг с наукой о человеческом поведении). Все успешные специалисты по прямому маркетингу, в том числе мой первый начальник, великолепный Дрэйтон Берд, тоже были первоклассными психологами-бихевиористами. Глубоко в душе все, кто успешен в маркетинге, давно понимают, что наработки психологии об индивидуальном и коллективном человеческом поведении попали в область маркетингового «слепого пятна».

Но говорить об этом без опоры на всеобъемлющую теорию, не пользуясь правильными терминами, можно только по-любительски поверхностно. Никто не получает повышение за пересмотр списка акционных продуктов, пусть это гораздо больше способствует увеличению продаж, чем многие часы приятных для самолюбия пафосных рассуждений о том, какой шрифт выбрать для последнего кадра телерекламы. У Дэвида Огилви даже есть правило, подчеркивающее важность малых задач: «Не бойся быть тривиальным». Однако теперь у нас появилась профессиональная лексика, чтобы говорить о важности подобных открытий. Теперь мы не «составляем список продуктов для купонов», а занимаемся «архитектурой выбора». То, что раньше было делом младших сотрудников, стало переходить в ведение директоров по маркетингу и даже совета директоров. Новая профессиональная лексика помогает переосмыслить рабочие подходы. Не правда ли, элегантно?

*Рори Сазерленд,*

*исполнительный креативный директор и вице-председатель Ogilvi One London, вице-председатель Ogilvi Group UK*

## Введение

Двадцать пять лет своей жизни я провел на работе в Unilever, Diageo и T-Mobile, стараясь влиять на поведение покупателей так, чтобы они выбирали наши бренды и продукты. Пытаясь добиться этого, мы, маркетологи, собираем огромное количество информации и изоощренных аналитических сводок о своих клиентах. В таких компаниях, как те, где трудился я, рабочие процессы строятся на основе многих лет коллективного опыта. От этих устоявшихся моделей зависит, как будут распределены многомиллионные инвестиции в разработку продуктов, инновации, коммуникации и развитие обслуживания клиентов. Однако истинные причины, по которым люди поступают так или иначе, до сих пор остаются тайной. Иначе провал продаж новинок не составлял бы 80–90 процентов, а затраты на рекламу были бы абсолютно эффективными.

Ничего подобного в маркетинговом мире не наблюдается. Иногда мои усилия увенчивались успехом, иногда нет. На основании личного опыта, знакомого многим маркетологам, я придумал собственную модель того, как люди принимают решения, и руководствовался ею. Я знал, что моя система далека от совершенства, но лучшей никто не предложил, хотя у каждого сотрудника были свои представления об этом, из-за чего в работе постоянно возникали обсуждения и споры, в результате которых каждый все равно поступал так, как считал нужным или как велел начальник.

Такое положение дел симптоматично и для отрасли в целом: в недавнем исследовании Fournaise Marketing Group говорится, что из 1200 опрошенных CEO<sup>[8]</sup> в Северной Америке, Европе и Тихоокеанской части Азии 80 процентов считают, что маркетологи оторваны от реалий бизнеса и сосредоточены не на том, на чем следует. Если говорить точнее, то 70 процентов респондентов сказали, что маркетологи «слишком часто забывают, в чем на самом деле состоит их работа», а именно существенно повышать спрос на продукты. В данном исследовании было сделано заключение, что маркетологам пора уже начать оправдывать вложенные в них средства, если они хотят заслужить доверие директоров и управляющих советами компаний. Иначе они навсегда останутся людьми, занятыми, по словам топ-менеджмента, «маркетинговым ля-ля».

Отрезвляющая перспектива. Однако в руках маркетологов находится ключ к прибыльности компании – понимание клиента и преобразование его потребностей в привлекательный продукт. Как создатели брендов мы

всегда знали, что помимо чистой функциональности в продуктах содержится некая нематериальная ценность. Мы называем это капиталом бренда, но не можем пока дать ему точное определение и «овеществить». Неудивительно, что многие директора считают маркетологов бесполезными и гораздо больше доверяют финансистам. Чтобы снять с себя ярлык болтунов и пустозвонов и завоевать доверие, нам нужно сделать капитал бренда овеществленным и исчисляемым, показав, что в нем нет ничего мистического. Только он позволяет назначать за наш продукт премиум-цену по сравнению с конкурирующими брендами. Покупатели платят по 2–3 доллара за чашку кофе в Starbucks, хотя и знают, что, если быть объективным, по цене двух таких порций они купят целую банку кофе в супермаркете. Значит, они покупают что-то еще, помимо напитка в стакане. Но что же? Как мозг воспринимает эту ценность? Короче говоря, как покупатель делает выбор?

Научный подход значительно обогащает любую сферу деятельности, хотя, надо отметить, модель мышления, которую мы применяем в маркетинге сегодня, возникла в 1970-х годах – почти полвека назад! С тех пор наука сильно продвинулась в понимании механизмов принятия решений. Следует обновить свои представления о поведении покупателей. У меня сложилось впечатление, что маркетологи все время перекладывают все эти научные «заморочки» на подручных рыночных аналитиков, от которых ожидают применения новейших технологий, таких как функциональная томография мозга. Но действительно ли нам нужно еще больше данных? И что делать, если новые технологии генерируют подобные результаты (что вполне оправданно, учитывая, что их валидизация происходит на основании существующих моделей и метрических значений)? Или если их результаты иные? Пока мы задаем одни и те же вопросы и не обновляем своих представлений о принятии решений покупателями, нам останутся недоступными содержащиеся в научных данных озарения. Маркетингу требуется сдвиг парадигмы, а не просто смена инструментария.

Почему я написал эту книгу? Потому что четыре года назад система моих убеждений сильно пошатнулась. Будучи вице-президентом департамента развития бренда в T-Mobile, я проводил бренд через изменения в архитектуре и позиционировании и столкнулся с совершенно иной моделью маркетинга, основанной на данных науки о выборе и принятии решений – последних результатах исследований в области нейробиологии, поведенческой экономики, когнитивной и социальной психологии. Я был ошеломлен, получив объяснение такого поведения

покупателей, которое прежде заводило меня в тупик, но в то же время это раздражало, поскольку опровергало некоторые мои прежние базовые установки. Я впервые столкнулся с подходами, основанными не на личном опыте, а на научных данных. Эти знания предоставили в мое распоряжение не только необходимый для объяснения поведения покупателей лексикон, но и обоснованную систему взглядов на маркетинговые отрасли – от стратегии и позиционирования бренда до инноваций, рекламы и интерактивных медиа. Оказалось, новый подход не только интересен и необычен, он еще и принес большой финансовый успех бренду, вдохновив нас на проведение в Великобритании кампании «Танец»<sup>[9]</sup>. На перенасыщенном услугами рынке мы получили потрясающие результаты:

- Возврат инвестиций составил 146 процентов.
- Продажи повысились на 49 процентов.
- Доля рынка увеличилась на 6 процентов.
- Вполовину снизилась стоимость привлечения новых клиентов.
- Втрое участилось упоминание бренда в списке предпочтений покупателей.
- Удвоились розничные продажи, и на 20 процентов увеличилось количество клиентов, перешедших из других компаний.
- Повысилась интенсивность использования сервиса имеющимися клиентами: их расходы на связь на 11 процентов выше, чем в среднем по рынку.
- Реклама получила 36 миллионов просмотров в YouTube и 68 групп в Facebook<sup>[10]</sup>.

Впоследствии эти приемы были использованы в ключевых для брендинга областях: разработке торговых предложений, оформлении розничных магазинов, обслуживании клиентов. По словам Лизы Харди, которая до недавнего времени была вице-президентом T-Mobile в Великобритании, общий эффект этих мер и последующая рекламная кампания, проведенная на той же коммуникационной платформе, помогли вдвое снизить текучку клиентов, то есть долю клиентов, которые отказываются от продукта компании. Три года назад у T-Mobile были худшие в Великобритании показатели по текучести абонентов, а сегодня они лучшие и стабильно низкие. Опробованный подход применили в наших европейских филиалах, и его результаты высоко оценило профессиональное сообщество, в том числе и профессиональной наградой за лучший ребрендинг.

Вдохновленный успехом, я стал еще активнее изучать литературу по научным разработкам в области принятия решений. Как я и подозревал, модель, которой я пользовался много лет, была далеко не полной, а во многих случаях просто ошибочной. Меня все больше увлекали новые знания и их практическая ценность для развития бренда и увеличения прибыли. Увлекали до такой степени, что я решился на карьерные перемены. Я ушел из T-Mobile и стал работать в консультационном агентстве Decode, которое, собственно, и подтолкнуло меня изменить рабочий подход в T-Mobile. Последние три года я с неослабевающим постоянством приобретаю знания о новом подходе к маркетингу.

Агентство Decode было основано ученым, изучавшим механизмы принятия решений. Он же набирал сотрудников. Чтобы оставаться на переднем крае науки, Decode сотрудничает с лидирующими центрами по изучению работы мозга, например с Калифорнийским технологическим институтом. Кроме того, консультируют агентство действующие профессора с докторскими степенями. Практики из области рекламы и маркетинга, работающие совместно с ними, формируют междисциплинарную команду экспертов с уникальным набором компетенций, которые преобразуют научные разработки в прагматичные маркетинговые решения. Эта книга посвящена описанию того, как наука становится прикладным рыночным инструментом.

Моя цель – поделиться тем, что я узнал о связи между психологией выбора и маркетингом, и рассказать, почему люди покупают то, что они покупают. Сегодня у нас есть научная основа, профессиональный язык и растущее количество информации, чтобы помочь маркетологам эффективно решать задачи по брендированию. И самое важное, я хочу дать читателю инструменты, чтобы он мог применять новые знания в повседневной маркетинговой работе. Успешность описанных здесь подходов подтверждается как моим собственным опытом, так и отзывами наших клиентов и их агентств: более точный анализ и прогнозы, эффективные товарные предложения, конкретные брифы, большее взаимопонимание в отношениях между клиентом и агентством, высокая степень уверенности в принимаемых решениях и подготовке сотрудников. А клиенты из международных компаний вздохнули свободнее, потому что позиционированию бренда и его креативному развитию больше не мешают бесконечные споры о центре и периферии. Наконец, научный подход позволяет маркетологам обоснованно выступать в совете директоров, отбросив неприятный имидж пустых болтунов.

Надеюсь, вам эта книга понравится не меньше, чем мне <sup>[11]</sup>.

# **1. Наука о принятии решений**

## **Как понять поведение клиентов**

Цель маркетинга – влиять на решения о покупках. Для этого маркетологу нужно знать ответ на вопрос, что их определяет. Психология выбора помогает ответить на него, раскрывая механизмы, принципы и правила процесса принятия решений. В последние несколько лет эти интереснейшие открытия быстро распространяются. В первой главе я хотел бы углубиться в науку, но тревожиться не стоит: не обязательно быть ученым, чтобы во всем разобраться. Мы посмотрим, что движет людьми и как пользоваться этими силами, чтобы максимизировать маркетинговую отдачу. Мы также познакомимся с практическими принципами применения этих знаний в повседневной маркетинговой работе.

## Да будет свет!

За последнее время ни одна реклама не получала больше признания публики и медиа, а также наград за креативность, чем «Горилла» Cadbury. Объемы продаж бренда довольно долго не менялись, а за год до появления «Гориллы» у компании возникли проблемы с качеством продукта. Поэтому целью Cadbury было вновь завоевать «умы и сердца» британцев, а идеей рекламного агентства – «заново открыть радость от продукта». В упомянутом рекламном ролике персонаж, обезьяна-горилла, вначале прислушивается к музыке, а затем барабанит в такт песне Фила Коллинза In the Air Tonight. К рекламе проявили огромный интерес не только покупатели, но и те, кто работает в сфере бренд-менеджмента. Она была очень необычной для своей категории, поскольку главная роль в ней принадлежала не шоколаду, а горилле. В ролике (см. рис. 1.1) не было кадров потребления продукта, только в самом конце показывалась упаковка шоколада.



**Рис. 1.1.** Нашумевший ролик «Горилла» бренда Cadbury

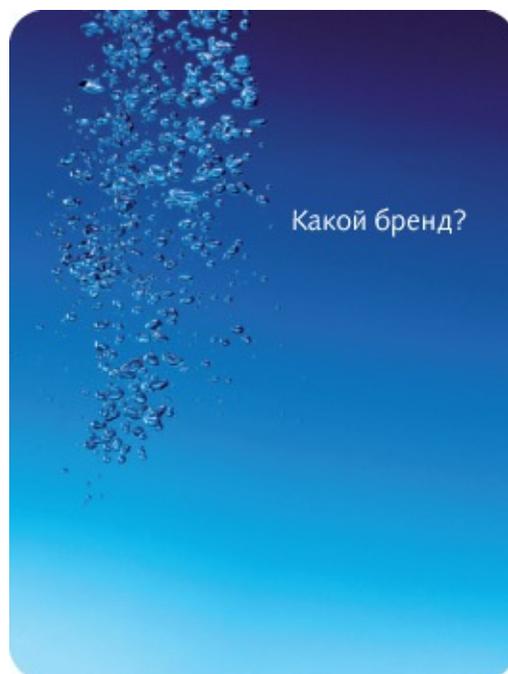
Пришпоренные шумихой и успехом «Гориллы», директора Cadbury немедленно заказали еще одну кампанию. Казалось, что может быть

проще: та же стратегия, то же агентство, тот же режиссер, та же идея, цели и бюджеты? Но сиквел не понравился покупателям. Почему «Горилла» пользовалась успехом, а сиквел потерпел неудачу? У всех у нас в работе случались подобные истории. Одни рекламные проекты долго пользуются успехом, а другие проваливаются; и обычно очень трудно, если вообще возможно, понять причины этого.

Еще одна область, в которой принципы успеха невозможно объяснить, – это инновации и разработка новых продуктов. Маркетологам известно, что большинство новинок терпят неудачу. Многие сталкивались с тем, что продажи продукта проваливались, хотя исследования рынка давали зеленый свет. Проводятся опросы, фокус-группы, тестирования, а потом все прогнозы оказываются ошибочными. Такое положение дел не только приносит убытки производителю, но и обескураживает маркетологов, которых мучают вопросы без ответа: что мы проглядели? Что пошло не так? Какой урок надо усвоить, чтобы впредь не брести путем проб и ошибок? Что можно улучшить в наших рассуждениях и методах работы? Неопределенность, словно дамоклов меч, висит над головами разработчиков и их коллег и тормозит инновационный процесс.

Бывает и наоборот: потенциально удачную идею не выводят на рынок, потому что исследования предрекают ей провал. К примеру, ликер Baileys изначально не понравился фокус-группе, но его все равно вывели на рынок, и теперь он пользуется большим успехом. Похожий случай произошел с энергетическим напитком Red Bull, о котором во время предварительных тестов отзывались: «Гадость», «На вкус как лекарство» и «Никогда не буду его пить», а сегодня он великолепно продается во всем мире.

Нам, маркетологам, особенно важно работать эффективно во времена сокращения бюджетов и повышенных требований обосновать маркетинговые расходы. Важно не только вернуть инвестиции, но и рекламировать так, чтобы продвигать именно себя, а не конкурентов или всю категорию продукта в целом. Нужно «заякорить» наши бренды в сознании покупателей. Если на предварительном тестировании они вспоминают бренд реже, чем ожидается, сколько раз вы слышите совет (или сами советуете) «увеличить размер логотипа»? Однако подобного рода мерами вряд ли решишь проблему. К какому бренду относится изображение на рисунке 1.2?



**Рис. 1.2.** Бренд не назван, но мы его узнали

Вам не понадобился логотип, чтобы сразу сказать, что речь идет об O2<sup>[12]</sup>. Как же вы это поняли? Кто-то скажет, что пузырьки – это визуальный атрибут O2. Возможно. Но разве любые пузырьки вызовут ассоциацию с O2? Нет. Так почему же картинка напоминает об этом бренде?

На каких принципах строится успешный брендинг? Одни бренды люди вспоминают чаще обычного, а другие очень слабо держатся в их памяти, но во всех случаях компании что-нибудь делают для своего брендинга. В чем разница между успешными и провальными решениями? Несмотря на все наши усилия по разработке стратегии, коммуникаций, исследований рынка, прямой путь к успеху похож на блуждание в потемках, где слишком многое разглядеть невозможно.

Все эти примеры свидетельствуют об одном: нужно лучше разобраться в том, как люди принимают решения и что стоит за их выбором того или иного бренда. К счастью, сегодня у нас есть ключ к пониманию психологии выбора, подтвержденный научными разработками и маркетинговой практикой.

## **Наука о принятии решений и экономика слились в единое целое**

Немецкий нейроэкономист профессор Питер Кеннинг и его сотрудники проводили исследования работы мозга в ситуации выбора: испытуемым показывали фотографии пар брендов, измеряя одновременно при помощи магнитно-резонансной томографии активность их мозга. На фотографиях были либо предпочитаемые (по предварительным опросам) испытуемым марки, либо нет. После демонстрации каждой пары человеку предлагали выбрать бренд для покупки. В результате обнаружились две интересные закономерности. Во-первых, если на фотографии присутствовал предпочитаемый человеком бренд, в мозге активировались иные области, чем в случае, когда его там не было. Когда появлялся любимый испытуемым бренд, выбор производился моментально, а участки мозга, отвечающие за критический анализ и логические суждения, вставали (ученые называют этот эффект «торможением коркового очага»). Зато активировались центры, отвечающие за интуитивное принятие решений (особенно вентромедиальная префронтальная кора лобных долей). Иными словами, при восприятии правильно созданных брендов мозг принимает быстрые интуитивные решения без дополнительных размышлений.

Во-вторых, эффект «торможения соответствующего коркового очага» случается только при виде бренда номер один для конкретного испытуемого; даже при виде второго пункта в списке предпочтений интуитивной реакции не происходит. Ученые называют это «эффектом самого любимого бренда». Маркетологи обычно ставят перед собой цель попасть в список брендов, которые наша аудитория намеревается купить. А данное исследование показывает, что правильнее было бы стремиться к максимальному увеличению количества покупателей, для которых их бренд является первым номером в списке. Просто попасть в перечень «пригодных» брендов недостаточно, чтобы нас выбирали не раздумывая, ведь продукты, которые «почти купили», не приносят денег!

Благодаря механизму интуитивного принятия решений покупатель подходит к прилавку и за доли секунды делает свой выбор. Это касается не только брендов и продуктов, но и других аспектов повседневной жизни. Обратимся к простой числовой логике. В своей нобелевской речи психолог Дэниел Канеман задал следующую простую задачу:

*Бейсбольный мяч и бита вместе стоят 1,10 доллара. Бита стоит на один доллар дороже мяча. Сколько стоит мяч?*

Просто, не так ли? Почти все дают интуитивный ответ: 10 центов. Так ответило большинство студентов элитных университетов Принстона и Гарварда, среди которых изначально проводили опрос. Почти все так отвечают, но это неверно. Мяч стоит 5 центов: 1,05 доллара за битку плюс 0,05 доллара за мяч дают в сумме 1,10 доллара. Что-то в работе мозга заставляет нас дать неверный ответ на эту простую задачу. Вместо того чтобы посчитать, мы прикидываем, что 10 центов – вполне подходящая цена для мяча, и разбиваем сумму 1,10 доллара на 1 доллар и 10 центов, соответственно. Посчитать нам сложнее, чем дать интуитивно понравившийся ответ. На подобных примерах Дэниел Канеман исследовал психологическую сторону процесса принятия решений. Объединив психологию с экономикой, он открыл возможности для интеграции этих двух наук и тем самым исследовал процессы принятия покупателями решений с двух сторон, двумя наборами методов.

Долгое время психология и экономика были совершенно обособлены. Экономисты отталкивались от идеи о том, что люди мыслят рационально и принимают решения, трезво проанализировав выгоду и издержки. Психологи же делали акцент на психологическом характере процесса принятия решений, при котором издержки и выгода представляются иррациональными и зависимыми от особенностей психики. Если вы поищите в Google слова «нейроэкономика», «нейромаркетинг» или «бихевиористская экономика», то получите миллион результатов. Популярности этого направления способствовали и озарения психолога Дэниела Канемана, получившего в 2002 году Нобелевскую премию по экономике.

## Научная основа маркетинга

В научных изданиях, таких как Journal of Neuroscience, Journal of Consumer Psychology, Journal of Experimental Psychology и Behaviour and Brain Sciences, ежегодно публикуются тысячи статей. Из исследований, посвященных изучению процесса принятия решений, приходит множество данных, но как осмыслить их и интегрировать в маркетинговую практику?

Чтобы ввести научные открытия в практическую область, нужна база, позволяющая систематизировать самые важные принципы, правила и механизмы. Мы будем пользоваться научными теоретическими построениями, которые представил миру доктор Канеман, получивший за это Нобелевскую премию. В этой схеме (см. рис. 1.3) содержится резюме ключевых открытий, которые он сделал, всю жизнь изучая, как люди принимают решения. Уже после вручения Канеману Нобелевской премии его модель перепроверили и подтвердили другие ученые, в том числе и нейробиологи, которые попутно расширили его представления о механизмах принятия решений. В 2011 году вышел бестселлер Канемана «Думай медленно, решай быстро»<sup>[13]</sup>, в котором он обновил свою систему в соответствии с новыми открытиями.



**Рис. 1.3.** Лауреат Нобелевской премии Дэниел Канеман выяснил, что наши решения и поступки определяются взаимодействием двух систем

В основе модели Канемана лежат две различные системы мышления и принятия решений, которые движут нашим поведением и выбором. Он называет их система 1 и система 2. Система 1 интегрирует восприятие и интуицию. По словам Канемана, она всегда активна, «никогда не спит». Она очень быстрая, обрабатывает всю входящую информацию параллельными потоками, без усилий, на основе ассоциаций, а еще «медленно учится», то есть медленно усваивает и меняет присущие ей автоматизмы. Эта система предназначена для быстрых, автоматических, интуитивных решений в обход размышлений. В системе 1 сохраняются требующие самых продвинутых навыков действия: опираясь на нее, кардиолог читает кардиограмму, шахматист делает следующий ход, а дизайнер рекламного агентства предлагает новое графическое решение. В отличие от нее, система 2 – медлительная, работает шаг за шагом и затрачивает много энергии, зато гибкая. С ее помощью мы принимаем обдуманное решения. Система 2 предназначена для размышлений.

Описанный выше эксперимент, в ходе которого узнавание любимого бренда вызывало торможение коркового очага критического мышления, показывает, что сильные бренды воспринимаются системой 1. Задача

хорошего брендинга – активировать систему 1 и усыпить бдительность системы 2. Слабые бренды активируют только систему 2 – иными словами, покупатели размышляют над их покупкой.

Человек не осознает действия этих двух систем, поскольку результатом их работы становится одно ясное решение. Мы замечаем их, только если они вступают в противоречие, как в задаче о бейсбольной бите и мяче. Автоматически мы понимаем вычисления, но интуиция предлагает другой ответ. Бегло взгляните на таблицу на рисунке 1.4 и назовите вслух как можно быстрее цвета слов, начиная с верхней левой ячейки. Итак, зеленый, черный, красный...

желтый	желтый	синий	синий	желтый
зеленый	зеленый	зеленый	красный	желтый
зеленый	белый	желтый	синий	красный
черный	красный	красный	желтый	синий
красный	синий	красный	зеленый	красный

**Рис. 1.4.** Эффект Струпа демонстрирует работу двух систем

Не так-то просто, верно? По меньшей мере, задача потребовала усилий и концентрации внимания. Значение каждого слова может обрабатываться в голове автоматически, так же как и восприятие цветов (система 1). Однако когда название цвета противоречит цвету шрифта, которым напечатано слово, прочтение требует усилий и осмысления (система 2). Два информационных элемента не согласуются, и, чтобы избежать ошибки, от нас требуется больше контроля и сосредоточенности. Продолжая

выполнять задание, называемое тестом Струпа, вы почувствуете, что для получения верных ответов необходимо все сильнее поддерживать концентрацию внимания. Трудозатратная система 2 сильнее утомляет мозг, чем энергосберегающая система 1. Благодаря этому упражнению вы также поймете, что система 1 никогда не сдает своих позиций: ее работа присутствует во всем, что мы делаем, даже когда читаем или разговариваем на родном языке.

Весьма удачная метафора для описания работы двух систем – назвать систему 1 автопилотом, а систему 2 – пилотом. Пилот решает задачи, в которых нужно проявить гибкость мышления, например при взлете и посадке или в трудных условиях, в то время как автопилот отвечает за все действия, выполняемые автоматически. Пока все идет гладко, пилот полностью полагается на работу автопилота, не вникая, что же происходит у того внутри. Работа автопилота неочевидна для пилота. Автопилот принимает решения скрыто, в то время как решения пилота явные. Чтобы лучше разобраться в работе двух систем, давайте рассмотрим их на примере управления автомобилем.

На рисунке модели Канемана мы видели, что автопилот связывается с внешним миром через органы чувств. Когда мы впервые садимся за руль, все органы восприятия подвергаются атаке со стороны реальности. Нужно сосредоточить внимание на дорожных знаках, руле, газе и тормозе, а одновременно слушать, что говорит инструктор по вождению, и ехать в указанном им направлении. Возникающие проблемы координации между зрением и двигательными реакциями, распознаванием дорожных знаков и обработкой массива информации в целом могут привести к панике. Из-за необходимости много думать мы медленно реагируем и действуем с опозданием. За принятие решений сейчас отвечает пилот, потому что у нас еще нет интуиции, которая развивается с приобретением опыта. Но с практикой дело идет на лад и потребность в постоянной сверхсосредоточенности отпадает. Мы уже знаем, где включить третью передачу, не глядя на рычаг. Все, что казалось таким страшным и непреодолимым, доводится до автоматизма. Мы движемся в потоке других машин и тормозим на красный сигнал светофора, не задумываясь об этом, и даже совершаем все эти сложные недавно действия, слушая музыку или разговаривая по телефону (конечно, с помощью гарнитуры). И иногда даже удивляемся, как это нам удалось добраться из пункта А в пункт Б, потому что совсем не обращали сознательного внимания на процесс вождения.

Мы водим машину автоматически, интуитивно. При изучении чего-либо нового включается пилот. Затем, после определенного количества

повторений и по мере накопления опыта, вырабатывается интуиция, и процесс становится машинальным, а значит, низкочувствительным. Мы превращаемся в мастеров вождения. Мастерство приобретается универсальным образом всеми: врачами, шахматистами, креативными сотрудниками агентств и рядовыми покупателями (которые тоже приобретают опыт потребления рекламы и совершения покупок).

Когда накоплен достаточный опыт и развита интуиция, пилот включается только при возникновении трудностей или в незнакомых ситуациях. Если путь к работе закрыт на ремонт, приходится включать сознание, чтобы выбрать наилучший объездной маршрут. В такой ситуации мы даже можем выключить радио и прекратить телефонный разговор, чтобы сосредоточиться.

С одной стороны, автоматические реакции действуют очень сильно, но с другой – для работы в незнакомых и трудных ситуациях включаются механизмы рефлексии и осознанного размышления. Вот почему развились система 1 и система 2.

При принятии любого решения действуют две системы: скрытая от сознания система работает в качестве автопилота, а явная система выполняет функции пилота.

Совместная работа двух систем характеризует процессы принятия решений. Маркетологам особенно важно понимать, как они работают, поскольку от этого зависит, как люди принимают решения о покупке, выбирая из разных категорий продуктов, отраслей, брендов и предложений. Давайте глубже вникнем в работу автопилота и пилота.

## **(Почти) безграничные возможности автопилота**

В каждом офисе есть небольшая кухня, где рядом с чайником обычно стоит коробка, куда сотрудники кладут деньги на восполнение затрат на чай, кофе, сахар и молоко. Это так называемая коробка честности. Обычно сотрудники возмещают компании не столько денег, сколько она затрачивает на покупку для них чая, кофе и молока. В ходе одного эксперимента на стену возле «коробки честности» повесили вырезанные из журнала глаза (см. рис. 1.5), в результате чего люди стали класть туда больше денег.



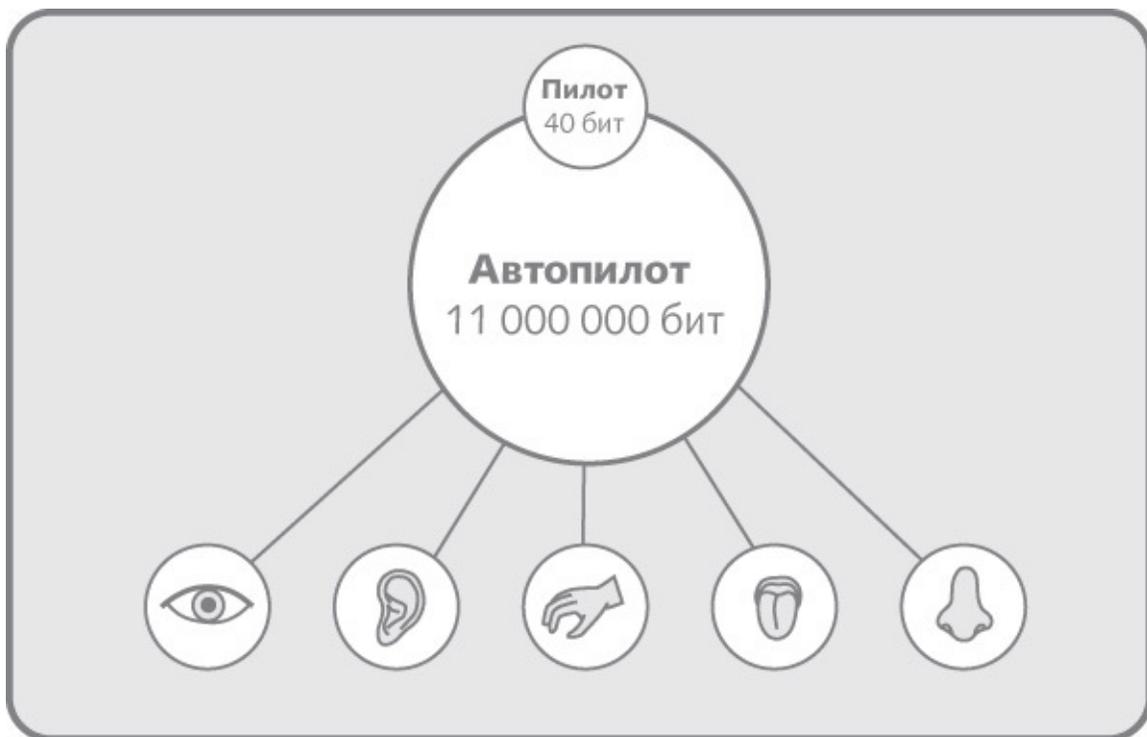
**Рис. 1.5.** Автопилот обрабатывает получаемую из окружающей среды информацию, даже если осознанно мы не обращаем на это внимания

Сотрудники не всегда замечали «глаза» на стене, поскольку были заняты приготовлением чая или кофе. Но их автопилот все замечал и делал соответствующие выводы. Изображение наблюдающих глаз напоминало о социальных правилах, которым нужно следовать, если в комнате присутствуют другие люди. Пусть сами сотрудники и не осознавали этого, но они начинали вести себя честнее.

Этот эксперимент показывает, что автопилот обрабатывает огромный массив информации, и не только той, на которой сосредоточено наше внимание, но и поступающей из окружающей среды. Когда мы стоим у полки в супермаркете, наш автопилот обрабатывает гораздо больше

данных, чем сведения о товарах, которые мы рассматриваем: другие продукты на полке, их выкладку, цвета, дизайн интерьера, запахи, уровень освещенности в магазине, играющую музыку и многое другое. Аналогично, когда мы заходим на какой-нибудь сайт, помимо того, что нас интересует, система анализирует верстку страницы, цвета, дизайн, общее содержание.

Автопилот обрабатывает каждый бит информации, получаемый органами чувств. Его производительность составляет 11 миллионов бит в секунду, что по объему примерно равно старой дискете (1,4 мегабайта) (см. рис. 1.6). Каждую секунду органы чувств доставляют автопилоту 11 миллионов бит информации независимо от того, замечаем мы это или нет. Вся информация тут же обрабатывается и потенциально может влиять на наше поведение. Исследования показывают, что автопилот формирует первое представление о новом сайте менее чем через секунду после того, как мы его открыли. И это первое впечатление сильно воздействует на наше последующее поведение.



**Рис. 1.6.** Огромная производительность автопилота позволяет обрабатывать всю поступающую от органов чувств информацию

Если сравнить довольно ограниченную производительность пилота с огромным потенциалом автопилота, превосходство последнего становится

очевидным. Классическая психология сообщает, что верхний предел оперативной памяти человека, на которой основана работа пилота, составляет  $7 \pm 2$  элемента информации (чисел, букв, слов, лиц) одновременно, что соответствует примерно 40–50 битам, если речь идет о цифрах или буквах. Из-за ограниченной производительности пилота нам бывает трудно запомнить телефонные номера длиннее семи цифр. По той же причине нам трудно следить за презентацией, если рядом кто-то шепчется, звонит телефон или люди выходят из комнаты. Нас отвлекают, нам сложно уследить за речью, поэтому часть информации мы пропускаем. А если представить, сколько дел нужно переделать утром до ухода на работу, то станет ясно, что с пропускной способностью в 40 бит мы не добрались бы даже до двери! Если раздумывать в супермаркете над каждой покупкой, можно умереть от голода и жажды раньше, чем закончишь шопинг. Даже если бы мы и хотели принимать решения осознанно, ограниченная пропускная способность этого канала обработки информации, не позволила бы. Типичная длина рекламного ролика подтверждает, что восприятием рекламы ведает вовсе не медлительный пилот.

- На обработку рекламы в популярных журналах человек тратит 1,7 секунды.
- Реклама в отраслевых изданиях, например, таких как медицинский журнал *The Lancet*, – 3,2 секунды.
- Плакат – 1,5 секунды.
- Реклама в письме – 2 секунды.
- Реклама на баннере – 1 секунда.

Очевидно, что маркетинговые сообщения нужно донести за считанные секунды. Учитывая время, которое люди уделяют рекламе, становится ясно, что медленный пилот обработает лишь малую часть рекламной информации. Значит, возможность почти мгновенно донести требуемое сообщение может обеспечить маркетологам только быстрый и производительный автопилот.

### Идея

Прочитайте текст вашей рекламы или брошюры и засекайте, сколько на это потребовалось времени. А сколько понадобится покупателю, чтобы прочитать и «переварить» прочитанное?

Высокая пропускная способность каналов автопилота позволяет использовать для принятия решения контекст, который автоматически учитывается в ситуации выбора. Система 1 обрабатывает все, что происходит в окружении человека в каждый момент времени, даже если он не осознает этого. Мы все сталкивались с этим явлением, когда переживали так называемый эффект коктейльной вечеринки. Даже если мы полностью заняты разговором на шумной вечеринке, мы все равно немедленно замечаем, когда рядом кто-то упоминает наше имя. Этот феномен возможен потому, что автопилот непрерывно анализирует все вокруг, даже если мы на чем-то сосредоточены. Если найти способ использовать систему 1 в маркетинговых коммуникациях, то сообщения станут намного эффективнее.

Благодаря высокой производительности автопилот обрабатывает практически все сигналы окружающей среды. Даже слабые периферийные сигналы могут влиять на принятие решений и поведение человека.

## Общие сигналы – общие связи

Что делает мозг, а точнее автопилот, со всей поступающей информацией? Учится на ней. Но то, как это происходит, отличается от наших представлений об учебе. Такое обучение ничем не напоминает занятия в школе, потому что это ассоциативное обучение.

Давайте рассмотрим пример. Когда ребенок впервые слышит слово «нет», он воспринимает просто набор звуков, но осознает, что эти звуки произносятся более громким голосом, а выражение лица у мамы меняется. Через мгновение слово «нет» сопровождается тем, что у ребенка забирают какую-то вещь (или уносят его самого). Какое-то время спустя он уже понимает значение этого слова. Такое имплицитное обучение совершенно отличается от, например, изучения иностранного языка в школе. Если малыш идет за руку с мамой, а на пути стоит хулиганского вида группа молодых людей, ребенок чувствует, что мама крепче сжимает его руку и, возможно, уводит на другую сторону улицы. На другой день она ведет себя так же, но при встрече не с хулиганами, а с собакой. При этом мать добавляет: «Будь осторожен с собаками, они кусаются». Ребенок усваивает, что хулиганы тоже опасны, потому что мама ведет себя схожим образом в обоих случаях. Став взрослыми, мы смотрим телерекламу, в которой видим сжатые кулаки, потом изображение бренда, а потом расслабленные кисти рук, и ассоциативно понимаем, что бренд избавляет от какой-либо опасности, а значит, он связывается в сознании с защищенностью. Принцип ассоциативного обучения: «Общие сигналы – общие связи в мозге». Нейропсихологи сообщают, что в мозге возникают ассоциативные связи между сигналами, появляющимися в одном месте или в одно время, если это одновременное появление сигналов повторяется. Что-то, произошедшее однажды, – всего лишь случайность, но если явление повторяется, мозг начинает изучать его как нечто, имеющее высокую вероятность повторения. Активирующиеся одновременно нейроны приобретают общие связи, облегчающие их дальнейшую одновременную активацию.

До рождения ассоциативную сеть и память будущего ребенка можно сравнить с полем, покрытым свежеснеженным снегом. Жизненный опыт оставляет на этом поле различные цепочки следов. Постепенно там появляются хорошо утопанные дорожки, по ним движение происходит быстро, поскольку с нами регулярно случаются одни и те же события.

Тропинки, по которым прошли всего раз, еле видны и вряд ли будут использоваться в будущем. Если мы чувствуем запах свежесваренного чая, а через несколько минут вся семья собирается в гостиной, то через несколько повторений в голове возникает связь между запахом чая и семейным ужином. Если же мы видели, как отец заваривал чай, собираясь поработать, то будем соотносить чаепитие и работу и во взрослом возрасте станем считать естественным пить на работе чай. Если мы ненароком видели, как кто-то пьет чай в пабе, связь между пабом и чаем останется слабой, потому что мозг посчитает это событие случайностью.

Мозг не запоминает вещи поодиночке, как компьютер, а организует их в так называемые нейронные сети, в которых все взаимосвязано; вот почему этот тип памяти называют также ассоциативной. Подумав о чае, мы вспоминаем о семье или обо всем, что связано с чаепитием в компании, например о торте. Пузырьки на рекламе O2, которую видели часто, мы ассоциативно связываем с этим брендом.

Автопилоту нужно приобрести примерно 10 тысяч часов опыта, касающегося определенного предмета, прежде чем интуиция проявит себя. Недостаточно один раз увидеть, как отец пьет за работой чай. Нужно видеть это очень часто, чтобы сформировалась устойчивая связь между чаем и работой. Когда же это произошло, мы начинаем принимать решения мгновенно. Опытный кардиолог в первого взгляда на кардиограмму отмечает необходимые детали. Он интуитивно знает, что делать. Но его интуиция не имеет ничего общего с «шестым чувством», это всего лишь имплицитное знание. Покупатели тоже являются экспертами – в приобретении продуктов или рекламе. Они провели в магазинах гораздо больше времени, чем 10 тысяч часов, совершая покупки и принимая к сведению круглосуточно транслируемую рекламу.

Имплицитное ассоциативное обучение помогает нам быстро и автоматически осмысливать получаемые извне сигналы.

Впрочем, даже эксперты – профессионалы или покупатели – не знают, как работает имплицитное знание. Когда покупателей спрашивают, почему они выбирают то или иное, они часто отвечают, что так им «кажется правильным» – единственное, что выбрасывает в сознание автопилот. К сожалению, слова «хорошо» и «комфортно» входят в состав слоганов очень многих брендов, хотя сами по себе они не влияют на решения, а служат лишь общими индикаторами. Это единственный улавливаемый сознанием сигнал о процессах, протекающих в системе 1. Модель Канемана и

соответствующие ей научные открытия, с которыми мы познакомимся в книге, помогают сделать имплицитное знание овеществленным и управляемым.

## Автопилот и эффект обрамления

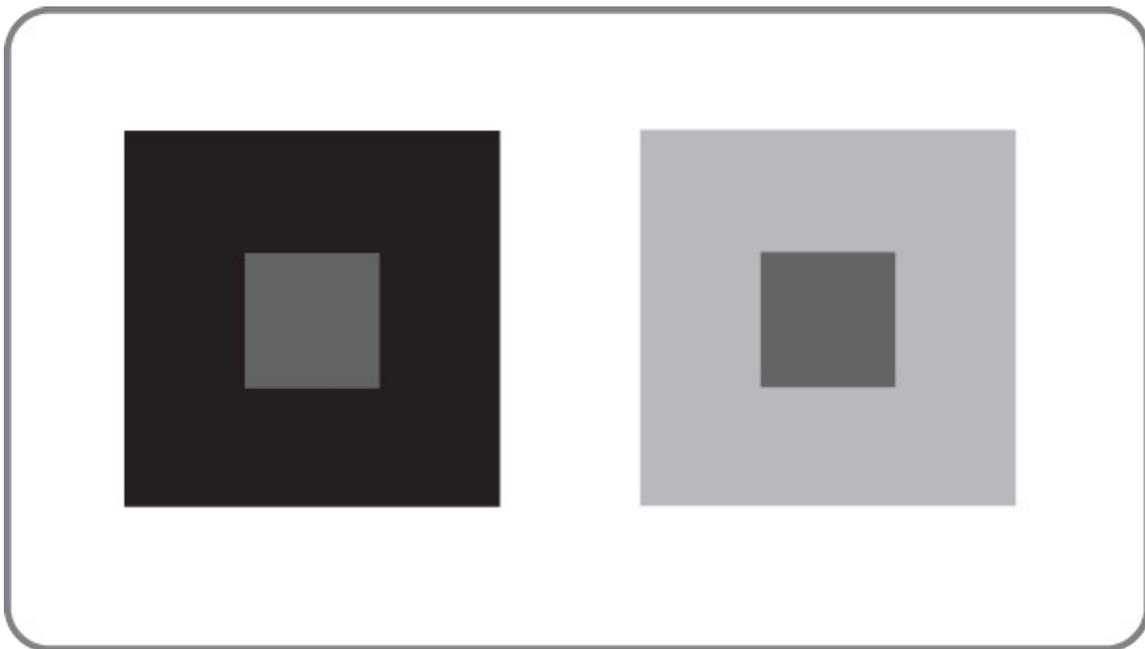
Итак, в мозге взаимодействуют две системы принятия решений, которым в конечном итоге нужно выбрать, что купить. Как это происходит? Как пилот и автопилот взаимодействуют во время совершения покупки? Рассмотрим это на примере.

В одной косметической компании проводили разработку нового крема и организовали тестирование разных формул без обозначения марки, чтобы проверить, какая действует лучше. Исследование проходило в нескольких городах. После того как дело было сделано, обнаружилось, что в одном из городов результаты одного из кремов оказались значительно выше, чем остальных. Но итоги тестирования других кремов показали, что общим фактором является вовсе не город. Тщательно изучив все материалы, сотрудники компании выяснили, что в этом городе набравший наибольшее количество голосов крем был упакован в баночку другой формы, потому что стандартных баночек на все образцы не хватило. И это банальное отличие создало иное мнение у целевой аудитории. Другая баночка повлияла на восприятие людьми крема. Автопилот учел разницу в упаковке, которая отразилась на общем восприятии продукта.

На решение может повлиять любой сигнал. В одном исследовании, проводившемся в крупном торговом центре, на людей воздействовали запахами (например, свежей выпечки или жареных кофейных зерен). Когда покупатели входили в здание, к ним обращался подставной участник эксперимента, который притворялся, будто ему нужна помощь – например, с тем, чтобы что-то купить или собрать высыпавшиеся из сумки продукты. Когда люди чувствовали приятный запах, они помогали чаще, чем когда в эксперименте не применялись приятные запахи. Люди не знали, что их тестируют, поэтому не обращали особого внимания на этот фактор, хотя он, несомненно, влиял на их поведение.

Наш выбор и поступки определяются не только внешними сигналами, но и внутренним состоянием. В хорошем расположении духа мы не обращаем внимания на ошибки коллег по работе, прекрасное настроение направляет наши решения и хорошо заметно окружающим. На рабочем месте мы мыслим иначе, чем на террасе у моря – обстановка тоже влияет на наш выбор. Придумать свежую идею помогает даже простой обмен рабочими столами с сослуживцем. Обстановка незаметно влияет на все наши поступки, хотя мы и не осознаем этого.

Как это происходит? На чем основаны эти эффекты? На рисунке 1.7 показана ключевая схема из Нобелевской речи Даниела Канемана. Кого-то удивит, зачем нужно было использовать в самой главной за научную карьеру речи старую оптическую иллюзию. Этот рисунок был представлен не ради самой иллюзии, а потому, что он демонстрирует важный принцип работы мозга, который ученые называют «эффектом обрамления»<sup>[14]</sup>. Эффект обрамления помогает понять, как принимаются решения. Понимание этого принципа ведет к объяснению того, как пилот и автопилот совместно вырабатывают решение о покупке.



**Рис. 1.7.** Эффект обрамления: различный фон изменяет восприятие цвета маленьких серых квадратов

Посредством эффекта обрамления автопилот (его неявные [имплицитные] рабочие процессы) определяет, как мы воспринимаем окружающий мир.

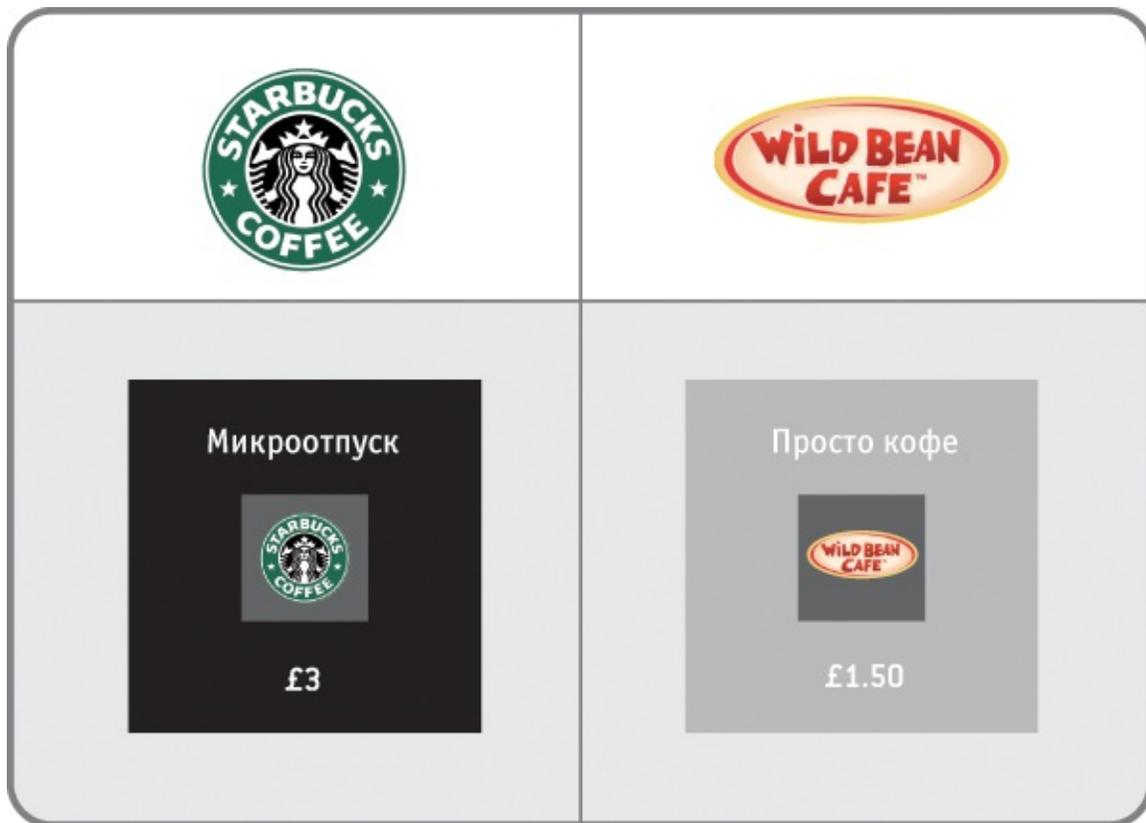
Изображенные на рисунке два маленьких квадрата в центре как будто лежат на фоне двух больших квадратов. Маленький квадрат представляет собой передний план, саму фигуру, а большой – фон, задний план. Цвет маленьких квадратов видится нам в разных оттенках серого. На самом деле это не так. Оба маленьких серых квадрата одинаковые, хотя и кажутся разными. На восприятие цвета влияет цвет фоновых квадратов, который его искажает. Получается, обрамление влияет на саму фигуру.

В упомянутом исследовании косметической компании отличающаяся по форме баночка стала тем самым обрамлением, которое изменило восприятие результативности крема. Конечно, клиенты были больше озабочены самим кремом, потому что их просили оценить именно его, но форма баночки изменила их мнение. Запах свежего кофе «обрамил» просьбу о помощи в торговом центре и повлиял на поступки людей. Воздействие фона происходит незаметно. Мы не осознаем этого эффекта и даже если знаем, что серые квадраты одного цвета, все равно видим отличие. Воздействие фона не осознается, хотя косвенным образом влияет на восприятие и тем самым сказывается на решениях. Именно так взаимодействуют пилот и автопилот. Автопилот создает обрамление, а пилот анализирует фигуру на переднем плане. Вместе они формируют наше восприятие мира и базу для принятия решений.

Эффект обрамления крайне важен для маркетинга. Современная маркетинговая модель затрудняется объяснить, какую роль форма баночки играет в восприятии крема. То же касается и восприятия брендов. Мы знаем, что бренды влияют на решения людей, но как это происходит, нам непонятно, поэтому бренды оставались (и остаются) нематериальными активами. Эффект обрамления показывает, как именно бренды влияют на решение о покупке: выступают в качестве фона для продукта и тем самым влияют на впечатление от него. Мы уже многое знаем о том, чего люди хотят от шампуня, машины или банка (маленький серый квадрат). Но гораздо труднее уяснить суть взаимодействия бренда-обрамления и самого продукта, на котором сосредоточено внимание клиента. Эффект обрамления показывает реальную ценность бренда в продаже продуктов. Маркетологам это известно по «слепым» тестам: брендированные продукты представляются лучше обычных, но в действительности они все одинаковы. Производимый брендами эффект обрамления – это не то же самое, что маркетинговая шумиха о продукте. Он повышает ценность продукта в глазах покупателя, и тот готов заплатить больше за объективно одинаковые вещи. Автомобили Volkswagen Sharan и Ford Galaxy идентичны – причем сборка обоих производится на одних и тех же заводах, – но покупатели готовы заплатить на две тысячи долларов больше за VW благодаря созданной брендом ауре. В Великобритании, например, покупатели считали, что услуги телефонного оператора Virgin Mobile более высокого качества, чем услуги T-Mobile, хотя обе компании пользовались одной и той же сотовой сетью.

Starbucks запрашивает за свой кофе весьма высокую цену. Что входит в обрамление продукта? Уютный дизайн интерьера, экзотические запахи,

фооновая музыка разных стран мира. Во всем мире есть Starbucks. Зайти туда на минутку – значит не просто быстро выпить кофе (как в сети дешевых кофеен Wild Bean Cafe), это значит ненадолго окунуться в совершенно другой, «третий», мир по пути из дома на работу. Можно сказать, что выпить кофе в Starbucks – все равно что устроить себе микроотпуск (рис. 1.8).



**Рис. 1.8.** Оформление бренда Starbucks оправдывает высокую стоимость продукта

Обрамление в духе микроотпуска одновременно достоверное и интуитивно правильное, так как создается впечатление от кофе: запахом, экзотическими разновидностями, особыми способами приготовления. Кофе служит удобным мостиком в атмосферу маленького отдыха. Причем это оформление меняется в разных культурах. Например, в Китае поход в Starbucks символизирует достаток и высокий социальный статус, а вовсе не побег в небольшой отпуск. Такое восприятие сильно сказывается на особенностях продаж кофе Starbucks в Китае, потому что люди приходят в кофейню, чтобы посидеть и быть замеченными там, и почти не покупают кофе навынос. В 2005 году компания учла это и стала делать помещения

своих китайских кофейен просторнее, чтобы вместить больше посетителей и тем самым компенсировать низкие уровни продаж кофе навынос.

Маловероятно, что при тестировании «вслепую» покупатели сумели бы на вкус отличить кофе из Starbucks от продукта ее конкурентов. Тем не менее люди готовы платить премиум-цену за бренд и созданное им обрамление продукта. Эта скрытая ценность и есть то, что мы называем «капиталом бренда». Сумма, которую мы готовы заплатить сверх реальной стоимости продукта, и есть стоимость созданного брендом обрамления. Если умножить эту цифру на миллионы ежегодно продаваемых в Starbucks чашек кофе, мы увидим, как сильно обрамление влияет на успех бизнеса и насколько превышает запланированный на маркетинг бюджет.

Пример с Virgin Mobile показывает, что эффект обрамления касается не только продуктов, но и услуг, скажем, качества мобильной связи. Можно даже сказать, что в случае с услугами, то есть нематериальными предложениями, роль обрамления значит даже больше, потому что клиентам гораздо сложнее оценить качество каналов передачи информации (например, линии интернета) или контента. В этих отраслях индустрии эффект обрамления служит важнейшим элементом дифференциации брендов. В свежем рейтинге самых ценных брендов, составленном агентством Millward Brown, отражена роль обрамления в брендинге нематериальных продуктов. Большинство брендов из топ-двадцатки относятся к информационно-технологическому, телекоммуникационному и банковскому бизнесу. Их продукт нематериален, его трудно оценить, поэтому восприятие брендов в значительной степени основано на эффекте обрамления.

В отраслевом журнале Brain Research Bulletin было опубликовано исследование с применением метода магнитно-резонансной томографии, проведенное в Мюнстерском университете<sup>[15]</sup>. В нем изучалось, как люди воспринимают достоверность новостей СМИ. Участникам эксперимента показывали новости либо на фоне логотипа СМИ, либо без всякого бренда (изолированно) (рис. 1.9).

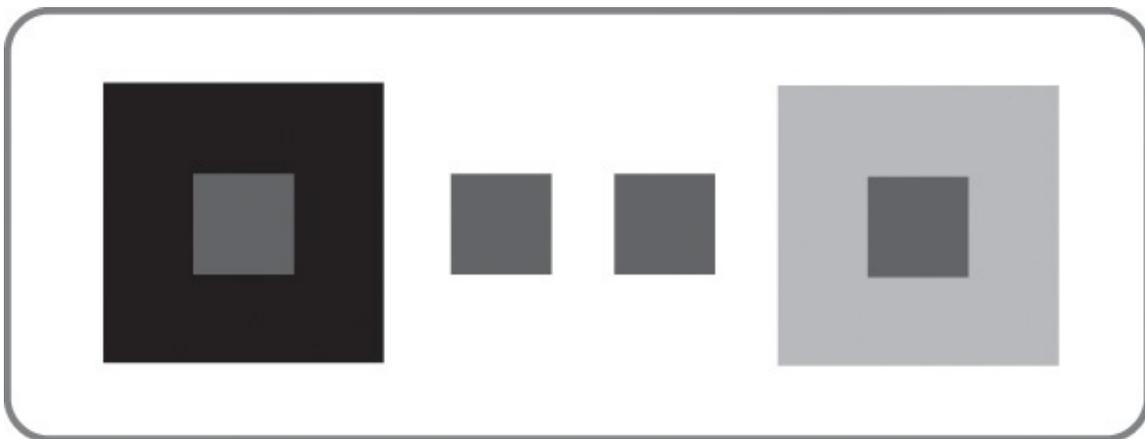


**Рис. 1.9.** Бренд СМИ влияет на воспринимаемую людьми достоверность сообщений

В результате было доказано, что восприятие достоверности новостей зависит от эффекта обрамления, созданного брендом газеты на заднем плане новости. На фоне логотипов разных СМИ люди очень по-разному воспринимали достоверность сообщения, но не осознавали причину своих оценок. Исследование подтвердило, что эффект обрамления возникает в областях мозга, работа которых не контролируется сознанием человека. Кроме того, возникает он очень быстро: мозг испытуемых выносил суждение о достоверности либо недостоверности еще до того, как человек заканчивал читать заголовок и мог обдумать сообщение. Все эти сигналы исходили из брендированного фона новостей. Автопилот работает молниеносно, выносит суждение за доли секунды после одного только взгляда на текстовый объект. Субъективно люди считали, что их мнение зависело от содержания новости, поскольку эффект обрамления остается неосознанным. На самом же деле на анализ сообщения сильно влияло неосознаваемое действие автопилота.

Концепция «бренд как обрамление» положит конец распрям между отделами маркетинга и продаж, в которых последние требуют больше средств вкладывать в рекламу продукта, а первые настаивают на «имидже» бренда. Этот дуализм часто провоцирует споры о том, сколько внимания уделять в рекламе самому продукту (качеству, фактам, тексту) и сколько –

бренду (имиджу, истории, эмоциям). Продвигая продукт компании клиентам, мы часто относимся к продукту и бренду как к антагонистам: продукт или бренд, продажи или имидж, функциональность или эмоции. Подобный дуализм восходит к устаревшей модели либо рационального, либо эмоционального принятия решений, которую мы стали автоматически применять в работе, отдавая все внимание либо бренду (эмоциям), либо качеству продукта (рациональным доводам). С новой точки зрения, продукт и бренд – не антагонисты, а взаимосвязанные факторы: бренд создает фон, благодаря которому модифицируется воспринимаемая клиентами ценность продукта. Если убрать маленькие серые квадратики, то смысла в оптической иллюзии не будет. Убрав фоновые квадраты (как на рисунке 1.10), мы увидим, что получится, если исчезнет обрамление (бренд): останется только «голый» продукт, качество которого на развитых рынках настолько тождественно, что разницу между соревнующимися производителями обнаружить практически невозможно. А поскольку покупатели вполне удовлетворены качеством большинства продуктовых категорий, то обеспечить значимый уровень дифференциации продукта очень сложно.



**Рис. 1.10.** Без обрамления бренда продукты выглядят идентичными

Идея о том, что восприятие бренда и продукта основано не только на их объективных качествах, далеко не нова. Благодаря «добавленной стоимости» брендов можно объяснить высокие суммы сделок по поглощению одними брендами других. В своем годовом отчете за 2010 год компания Coca-Cola на 22 процента выше оценила нематериальные активы и торговые знаки (например, бренды), чем свои материальные активы (собственность, заводы, оборудование). Но до сего дня было трудно точно сформулировать, в чем заключается эффект брендинга, хотя его

описывали множеством прилагательных: неосязаемый, скрытый, бессознательный, психологический, эмоциональный, иррациональный. Преимущество подхода современной науки состоит в том, что она предлагает аналитический и систематический доступ к системам автопилота, а с ним – и к скрытым процессам принятия решений при покупке, и к взаимодействию автопилота с пилотом.

Бренды – это обрамление продукта. Они незаметно воздействуют на его восприятие и ценность через эффект обрамления.

## Почему мы недооцениваем имплицитные факторы принятия решений

Хотя покупатели с готовностью платят за шарик мороженого или стаканчик кофе втрое дороже их объективной стоимости, они очень редко упоминают бренд как фактор принятия решений. Маленькие серые квадратики уже доказали нам, что мы не способны сознательно контролировать процесс восприятия. В одном исследовании GfK изучалось, какие факторы влияют на выбор наручных часов. Сначала в результате интервью было выявлено несколько типов покупателей часов. Важнейшими среди них была признана группа людей, «сосредоточенных на материалах». Они выбирали часы, руководствуясь тем, какие материалы им нравились. Бренды не упоминались. Но верный ли это результат? Насколько отличается материал часов? Металл плюс немного кожи и пластика на ремешке. Покупая часы за 200 евро, исследуем ли мы качество металла через увеличительное стекло? На самом ли деле вы способны оценить его и принять решение в зависимости от своей оценки? Неужели марки часов не играют никакой роли в нашем выборе?

Думать так – простительно, потому что в верхнем ценовом сегменте даже не встает вопрос о брендах. Приведем цитату из исследования: «В верхнем ценовом сегменте, то есть в ассортименте часов стоимостью от 350 евро и выше, львиную долю составляют покупатели типа “функциональный эстет”: они покупают около 40 процентов всех часов в этой ценовой группе. Для них особенно важно, чтобы в часах были дополнительные функции, такие как секундомер и календарь».

И снова ни слова о брендах. Не может быть! Для часов из верхнего ценового сегмента? Продукта, с которым связана долгая история и богатая культурная традиция, который все замечают и который громче слов говорит о своем владельце? Неужели такую важную вещь покупают исходя из того, есть ли в ней встроенный секундомер или календарь?

### *Идея*

Для покупки какого продукта, по вашему мнению, бренд становится стимулом? Часы? Кухонная техника? Мебель? Зубная паста? Кофе?

У пилота, который первым начинает обрабатывать вопрос, доступ к имплицитным факторам принятия решения весьма ограничен. Когда покупателей спрашивают, почему они выбирают тот или иной продукт, они подробно аргументируют свой выбор. Конечно, они не обманывают, но сообщают только о тех причинах своих поступков, которые лежат на поверхности. В исследовании косметической компании, например, покупатели говорили, что им нравятся цена и качество крема; и это не было неправдой, но картина оставалась неполной без фактора формы баночки. Пилот не осознает влияния обрамления. А от автопилота невозможно добиться объяснений, поэтому опросы не дают полной картины.

Эффект обрамления зачастую недооценивают в исследованиях, потому что люди не осознают его влияния. Когда их спрашивают о критериях выбора часов, они начинают думать о характеристиках продукта (маленький серый квадрат), а не о брендах (большие квадраты). Мы просто не замечаем неуловимого, но сильного воздействия фона. Автопилот, что парадоксально, принимает решения совершенно незаметно для нашего сознания, так как его работу мы не в состоянии осознать. Но бренды вызывают как раз к автопилоту. Чтобы понять, как воздействуют бренды, нужно расшифровать их влияние на автопилот.

Влияние обрамления, а соответственно, и брендов, имплицитно, и мы не осознаем его.

### *Уголок науки*

### *Нейрологическая основа работы пилота и автопилота*

Точно определить, где именно расположены столь сложные структуры, как пилот и автопилот, затруднительно, но мы можем приблизительно указать их местонахождение. Работа пилота происходит, помимо прочих зон, в лобных долях головного мозга, в дорсолатеральной префронтальной коре. Здесь же предположительно находится оперативная память, которую мы задействуем, например, когда размышляем, куда поехать в отпуск. Пилот также действует в передней части поясной коры, где определяется его реакция на конфликты, которые создает автопилот.

Работа автопилота распределена между многими нейронными центрами, объединенными тем, что их работа ведется скрытно от нашего сознания. К этим структурам относятся сенсорные центры: орбитофронтальная кора (ОФК, центр вознаграждения), вентромедиальная префронтальная кора (интеграция эмоций и когнитивной деятельности), миндалевидное тело (эмоциональный центр), базальные ганглии (распознают и усваивают закономерности и вознаграждения).

Заинтересованный читатель сможет больше узнать о нейронных основах работы системы 1 и системы 2 из статьи профессора Мэтью Либермана из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе [\[16\]](#).

## Расшифровываем работу автопилота

За последние двадцать лет наука сделала много открытий о работе и строении имплицитных систем мозга. В основе этих научных достижений лежат техники, обеспечивающие изысканиям достаточную степень точности и объективности. К ним относятся фиксирование установки (эффект предшествования, или прайминг) из психологии и томографические техники, используемые в нейробиологии (функциональная магнитно-резонансная томография, например). Благодаря прогрессу в методологии и теории имплицитные уровни сознания уже не считаются «беспорядочными залпами аморальных импульсов», как предполагал фрейдизм. Посмотрим, с чем имеет дело автопилот. Мы подробнее рассмотрим каждую из областей в последующих главах, а сейчас постараемся получить общее представление о процессах, происходящих в автопилоте.

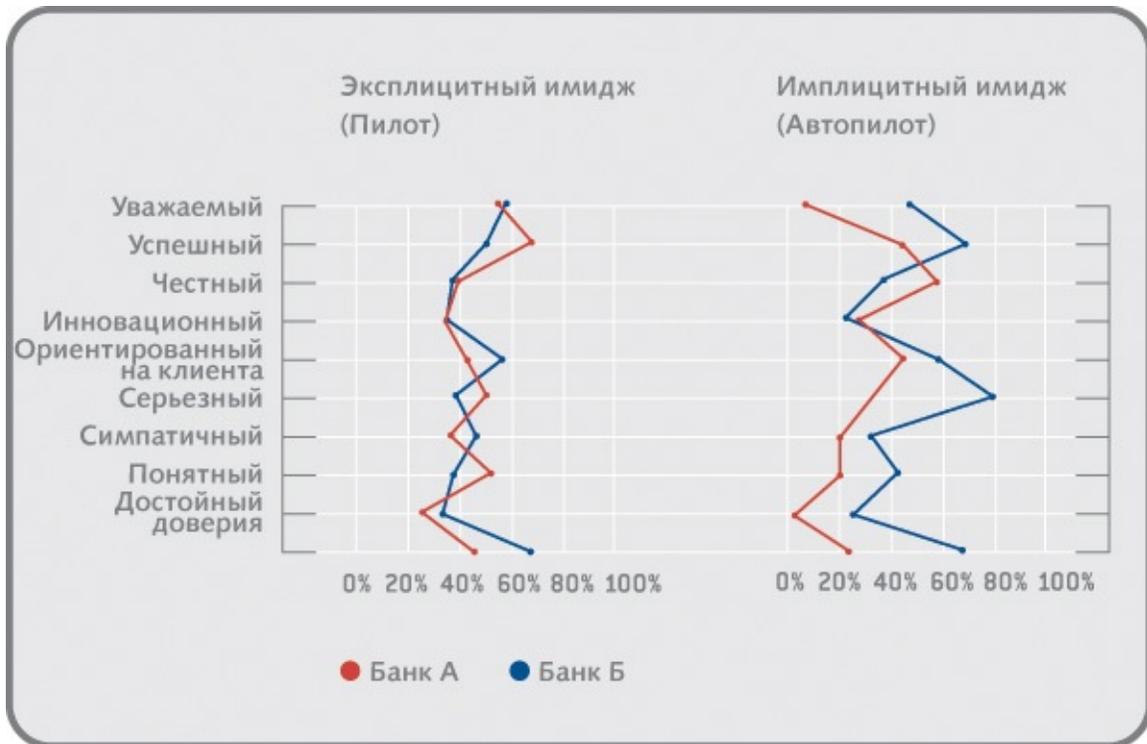
Как показано в модели Канемана, первый модуль автопилота – это восприятие реальности посредством пяти чувств. Все маркетинговые приемы построены на воздействии на органы чувств покупателей, будь то описание преимуществ продукта или бренда, запах крема для лица, цвет и размер упаковки или похвалы (музыка), которые можно услышать в телерекламе. Нам нужно, чтобы данные о продукте или бренде попали в сознание покупателя, а пять чувств представляют собой те ворота, через которые информация поступает в сознание. Чтобы сообщения оказали воздействие, они должны быть восприняты. Восприятие мира происходит большей частью на имплицитных уровнях сознания: мы отмечаем красный сигнал светофора за доли секунды, не осознавая, какие процессы в работе мозга отвечают за это восприятие. Мы просто видим красный свет, словно в глазу у нас есть камера. Но, как мы узнаем из [главы 3](#), сравнивать восприятие с камерой совершенно неуместно. Восприятие – это активный процесс автопилота. На рисунке, иллюстрирующем эффект обрамления, мы видели, что маленькие серые квадраты были одного цвета, хотя мозг воспринимал их по-разному.

Мы не пассивно воспринимаем, а активно создаем мир вокруг себя. Это подтверждается и следующим экспериментом. Покупателям предложили попробовать ванильный пудинг, подкрашенный безвкусным коричневым красителем, а затем попросили описать его вкус. Большинство ответило, что они почувствовали вкус шоколада, хотя шоколада в пудинге

не было и в помине. Субъективно люди, сбитые с толку «шоколадным» цветом пудинга, ощутили то, что ожидали почувствовать.

В другом исследовании у испытуемых, которые считали, что выпили обычный кофе, повышался пульс и сердечный ритм, хотя выпитый ими кофе на самом деле был без кофеина. Это объясняет, почему люди видят разницу в эффективности, вкусе или удобстве продуктов любимого и неизвестного им бренда, пусть даже эти продукты совершенно одинаковы: обрамление бренда активирует определенные ожидания, которые, в свою очередь, незаметно для нас воздействуют на субъективное восприятие продукта. Наше восприятие и вместе с ним удовлетворенность продуктом создаются преимущественно имплицитными процессами работы автопилота.

В эксперименте с пудингом было показано, что ожидания тоже заложены в системах автопилота. Мы предполагаем, что у коричневого пудинга должен быть шоколадный вкус, и эти ожидания моделируют субъективные вкусовые ощущения. Имплицитные ожидания – это еще и имплицитное отношение. А отношение к продукту играет в маркетинге огромную роль. Если у покупателя позитивное отношение к бренду, то, скорее всего, он отнесется к продукту с симпатией, доверием и будет уверен в его качестве. Однако отношение строится на двух уровнях: явном (эксплицитном) и скрытом (имплицитном). В одном исследовании мы измеряли явное и скрытое отношение покупателей к двум конкурирующим банкам (рис. 1.11).



**Рис. 1.11.** Профили явного и скрытого восприятия брендов значительно различаются

Если мы посмотрим на график эксплицитного отношения, то оба бренда коррелируют вдвое выше ( $r = 0,64$ ), чем на имплицитном уровне ( $r = 0,30$ ). Что неудивительно, потому что настоящую разницу между брендами можно увидеть только по различиям в восприятии обрамления. Оценивая имплицитный уровень, мы получаем более полную картину, а именно то, что отношение к брендам значительно различается.

Еще в одном эксперименте изучалось отношение людей к полезной пище. Большинство из нас осознают важность здорового питания, но у автопилота может быть иное мнение. В *Journal of Marketing* за 2006 год было опубликовано исследование, в котором показано, что чем менее полезным казалось испытуемым блюдо, тем выше они оценивали его вкус до, во время и после дегустации. Автопилот же пользовался правилом «вредная еда = вкусная еда». Неосознаваемое отношение к еде противоречило тому, что люди на самом деле провозглашали. Это относится и к тем, кто считает вредную еду вкусной, и к тем, кто сознательно не верит в это правило. Вот почему провалились малокалорийные пиццы Pizza Hut и бургеры McLean со сниженной жирностью: покупатели знали, что едят продукты со сниженным количеством калорий и жира, и это влияло на их вкусовые ощущения.

Точно так же, после многих лет рекламы, британские покупатели уверились в том, что растворимый кофе в гранулах превосходит по вкусу растворимый кофе-порошок. Это ожидание распространилось и на другие категории продуктов, например, в эксперименте компании Unilever, в ходе которого люди пробовали растворимые супы быстрого приготовления, как им сообщали, изготовленные в форме гранул. Им они ставили более высокий балл, чем супам из порошкового полуфабриката, хотя все образцы продуктов были одинаковыми.

В автопилоте встроено много стимулов, включающих нашу мотивацию, которая возникает как на эксплицитном, так и на имплицитном уровне. Например, для стирки белья мы осознанно выбираем стиральный порошок. Но помимо этой явной цели у нас имеется и скрытая, связанная с решением о покупке (выборе), что продемонстрировал следующий эксперимент.

Некоторым его участникам требовалось сказать неправду. После этого они могли выбрать один из нескольких продуктов: газировку, печенье и дезинфицирующие салфетки. Те, кто обманывал, гораздо чаще выбирали дезинфицирующие салфетки, чем те, кто не лгал. В последующем эксперименте ученые замеряли, сколько времени испытуемые тратили на мытье рук. И снова оказалось, что те, кого просили соврать, мыли руки значительно дольше остальных. Итак, было показано, что чистота имплицитно связана в сознании с чувством вины и моральностью поведения. Позже мы увидим, что эти имплицитные движущие силы сильно влияют на решения о покупке и – открывают огромные возможности для управления брендом.

Автопилот управляет основной частью сигналов, поступающих от органов чувств, ожиданиями, отношениями и мотивами, на которых основано решение о покупке.

Таким образом, мы коснулись первой нашей темы: почему люди совершают покупки. Мы обрисовали аналитическую модель, в которой есть эксплицитный (явный) и имплицитный (скрытый) уровень принятия решений. Давайте же посмотрим, как на основе этой модели можно повысить эффективность маркетинговых мер.

***Что мы узнали из этой главы***

- Любое решение принимается при взаимодействии двух систем: скрытой, имплицитной, системы 1, выступающей в качестве автопилота, и явной, эксплицитной, системы 2, играющей роль пилота.

- Две описанные системы совместно определяют наше восприятие продуктов и брендов и решение о покупке.

- Имплицитная система (автопилот) воздействует на наши решения через неуловимый, но очень мощный эффект обрамления.

### ***Что из этого может быть полезно маркетологу***

- Чтобы хорошо понимать поступки клиентов и убеждать их приобретать наши продукты, нужно учитывать оба уровня принятия решений: имплицитный и эксплицитный.

- Маркетологи всегда знали, что, помимо рациональных причин принятия решений, у покупателей есть скрытые мотивы, но не могли их внятно сформулировать. Теперь мы располагаем аналитической моделью для систематизации знаний о функционировании имплицитных уровней принятия решений.

- Огромная производительность автопилота создает маркетологам блестящие возможности воздействовать на поведение покупателей. Потенциально с их помощью можно повысить эффективность всех инструментов маркетинговой деятельности.

## **2. Момент истины**

### **Что стоит за выбором покупателей**

Как нам уже известно, выбором движут две системы: пилот и автопилот. Но как мы приходим к решению, когда стоим у полок супермаркета и сравниваем продукты? Что заставляет нас купить тот или иной бренд? Как происходит выбор из множества вариантов? В этой главе мы углубимся в эти важнейшие вопросы и расшифруем скрытые принципы принятия решений.

## Нейрологика покупательских решений

Задача маркетологов – воздействовать на краткосрочные и долгосрочные решения покупателей, склоняя их в пользу покупки определенных брендов. Необходимо удерживать существующих клиентов и вербовать новых, повышать частоту покупок. Следовательно, в центре маркетинговых мер лежит вопрос о том, почему люди покупают то, а не другое, и что определяет их выбор.

В новаторском эксперименте профессора Стэнфордского университета Брайана Кнутсона и его коллег, проведенном в 2007 году, была предпринята попытка предсказать покупательский выбор при помощи анализа активности нейронов головного мозга (см. рис. 2.1). Сначала участникам в течение нескольких секунд показывали изображения продукта, например коробок шоколада. Затем на экране появлялась цена, и человек должен был нажатием кнопки сообщить, согласен он купить этот продукт или нет.

Бренд/продукт	Цена	Решение
 Шоколад Godiva	 Шоколад Godiva, 7 долл.	 Шоколад Godiva 7 долл. Да Нет
4 сек.	4 сек.	4 сек.

**Рис. 2.1.** Классический нейроэкономический эксперимент профессора Кнутсона и его коллег из Стэнфордского университета

Активность мозга измерялась с помощью ФМРТ – функциональной магнитно-резонансной томографии. Томографические снимки показали, что демонстрация изображений продуктов активизирует нейроны в так

называемом центре удовольствия – той области мозга, которая становится активной, когда мы считаем что-то ценным. Как будто мозг говорит: «Я это хочу». Сила желания обладать зависит от той ценности, которая, по нашему убеждению, заключается в какой-либо вещи. В ассоциативной памяти сохраняется связанный с данным продуктом опыт (прямое или косвенное его использование, воспоминания о рекламе или о том, как им пользовались другие люди). Ассоциации формируют ценность, которую мы ожидаем получить от бренда. Если ожидаемая ценность велика, центр удовольствия активируется очень сильно – и наоборот.

Что происходит, когда в дополнение к изображению продукта появляется цена? Это включает в работу другой участок мозга – центральную долю, которая обычно активируется, когда мы испытываем боль, например от пореза (физическая боль), или когда нас не принимают в компанию (боль от социального отторжения). Другими словами, цену мозг интерпретирует как неприятные ощущения, следовательно, наша концепция восприятия цены далека от рациональности. Необходимость заплатить, расстаться с деньгами приносит нам боль и страдание. Чтобы объяснить это, нужно осознать, что в мозге нет модуля шопинга, а также кнопки покупки и модуля брендов. Ему приходится решать, какой из существующих нейронных модулей, сложившихся в результате не имеющих отношения к шопингу событий, должен обрабатывать информацию о бренде, продукте и цене. С точки зрения интуиции это правильно. Продукты и бренды вознаграждают нас, поскольку помогают достичь целей. Цена подразумевает необходимость расстаться с чем-то, что мы уже имеем, – с деньгами. Вполне логично, что это может восприниматься как болезненное переживание.

Кроме того, ученые открыли базовый принцип, определяющий, будет продукт куплен или нет. И этот принцип очень прост: если отношение активации системы удовольствия к уровню боли превышает определенное значение, испытуемый склонен сделать покупку. Мозг высчитывает «чистую ценность», и если разница между ожидаемым удовольствием и страданием достаточно велика, покупка совершается. Основываясь на этом, ученые научились точно предсказывать вероятность покупки, из-за чего их статья и носит название «Нейронные предикторы покупок».

Эксперименты Кнутсона показали, что решения о покупке принимаются на основе соотношения между удовольствием и страданием. Таким образом, у маркетологов есть всего два рычага воздействия на покупателей: удовольствие и страдание, – и силу их воздействия можно регулировать независимо друг от друга. Чтобы люди покупали, нужно

усилить восприятие удовольствия и уменьшить страдание. Однако у маркетологов часто развивается двойственное восприятие. Им кажется, что фокус на бренде и специальная цена исключают друг друга, хотя это не так. Ведь их цель – повысить чистую ценность, которую высчитывает мозг, отталкиваясь от ожидаемого удовольствия и вызванного уровнем цены страдания. Значит, в одной и той же рекламе можно сообщить о ценности бренда или продукта и одновременно включить «жесткое» продажное сообщение (например, «до такого-то периода скидка составляет столько-то процентов»). Первое сообщение усилит ожидаемое удовольствие, а второе – уменьшит страдание, что в сумме повысит чистую ценность для покупателя.

Этот простой базовый принцип принятия решений поясняет, почему Starbucks пользуется правом назначать за кофе премиум-цену, а некоторые любители солнечных очков покупают дизайнерские модели за трехзначные суммы. Простимулированный брендом центр удовольствия повышает субъективную ценность продукта, что уменьшает сопротивление при виде цены. Цена на эти товары выше, но и удовольствие от них в глазах покупателя тоже повышается, поэтому достигается лучшее соотношение между вознаграждением и издержками, чем при покупке более дешевых очков.

Нейрологика решений о покупке основана на простом уравнении: чистая ценность = удовольствие – страдание. Чем выше чистая ценность, тем вероятнее покупка.

## Как повысить ценность

Маркетологам многое известно о качествах, которыми должен обладать любой продукт. Например, гель для душа обязан хорошо мыть, приятно пахнуть, пениться и так далее. Покупатели без всяких затруднений сообщают, выполнения каких функций они хотят от продукта. Проблема только в том, что все гели для душа на рынке соответствуют базовым требованиям, и на этом уровне трудно достигнуть дифференциации, а еще труднее донести до покупателя мысль, что наш продукт «моет лучше». Давайте посмотрим на гель для душа компании Adidas, Dynamic Pulse (см. рис. 2.2).



**Рис. 2.2.** Упаковка геля для душа Dynamic Pulse компании Adidas повышает чистую стоимость продукта, воздействуя на центр удовольствия в мозге

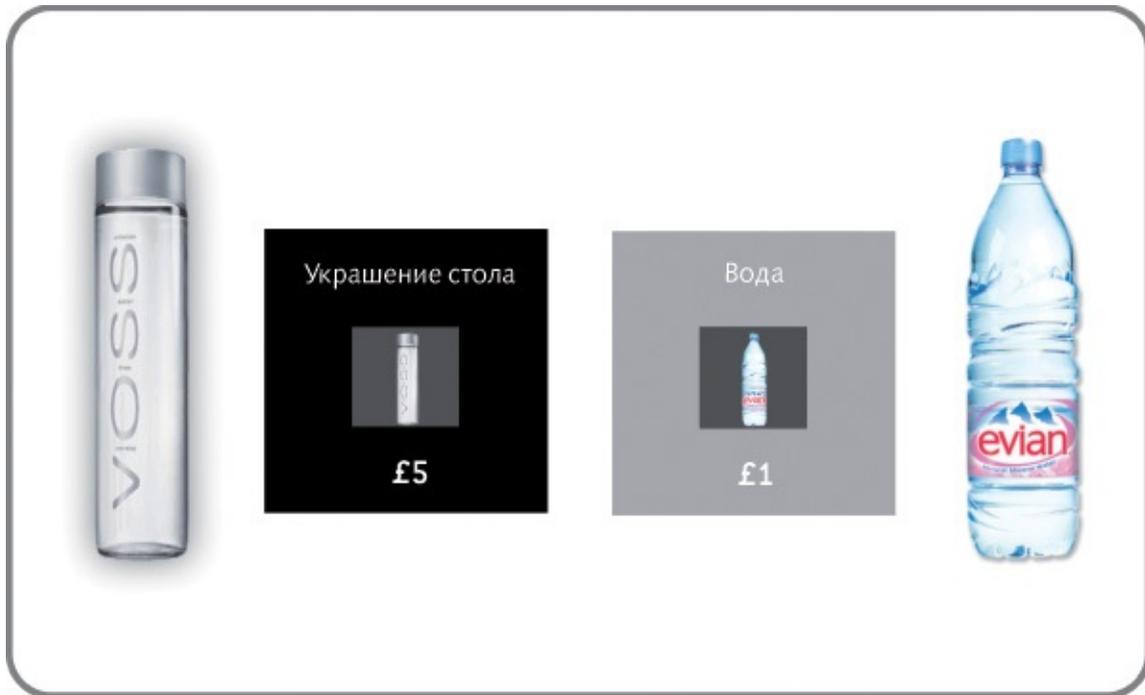
Это обычный гель для душа, обладающий всеми качествами, которые предъявляют к нему покупатели. И только упаковка повышает его чистую ценность при помощи эффекта обрамления. Контекст для употребления этого продукта – мытье в душе. Душ принимают ради того, чтобы испытать

разные полезные и приятные чувства: взбодриться, успокоиться, проснуться, обновиться и многие другие. Какую роль играет упаковка в выполнении этих задач? Форма флакона напоминает бутылку с машинным маслом. Выемки и фактура для удобства захвата подразумевают контроль. Кроме того, флакон открывается с громким щелчком. Эта упаковка содержит информацию о дополнительной ценности, которая передается через цвет и форму флакона, звук щелчка при открытии и название «Динамичный пульс». Все это вместе работает на подкрепление задачи принятия душа с этим гелем – перезарядиться и быть готовым к активным действиям. Ритуал принятия душа становится эффективнее, поскольку все эти незаметные сигналы обрабатываются одиннадцатью миллионами бит автопилота и повышают чистую ценность продукта в сознании покупателя.

В этом примере явные и скрытые ценности идеально соответствуют друг другу, по крайней мере, для тех, кто принимает душ, чтобы взбодриться. Но теми, кто принимает душ, чтобы расслабиться и успокоиться, субъективно этот гель будет цениться меньше, поскольку его предназначение не соответствует их мотивации. Эксплицитную ценность продукта определить проще, потому что можно прямо спросить об этом у покупателей. Однако имплицитной ценности люди часто не замечают и потому не способны о ней судить. Следовательно, они могут недооценивать ее. А ведь имплицитная ценность создает огромный потенциал для необходимой дифференциации продукта на рынке, и скопировать ее конкурентам гораздо сложнее. Что особенного в дизайне Apple? Почему мы сразу узнаем продукты этой компании? Это сложно понять, поэтому и трудно воспроизвести.

Предположим, мы ищем способы повысить ценность такого потребительского продукта, как питьевая вода. Первой в голову может прийти мысль о новых добавках, например вкусовых. Идея хороша, но другим производителям ее легко скопировать, стало быть, и конкурентное преимущество от нового вкуса быстро потеряется. Бренд воды Voss из Норвегии был создан с иным подходом (см. рис. 2.3), который значительно повысил субъективную ценность продукта в глазах покупателей, несмотря на то что в «слепых» тестах даже тренированные эксперты по вину не смогли отличить по вкусу Voss от обычной воды, текущей из крана. Но благодаря языку дизайна Voss – это больше, чем просто вода: имплицитная ценность бренда подразумевает, что это украшение стола класса премиум. А дополнительная ценность заключается в установке, что красиво сервированный стол повышает настроение. Вот почему Voss продают в барах и ресторанах. Кроме того, наш автопилот запомнил, что воду этой

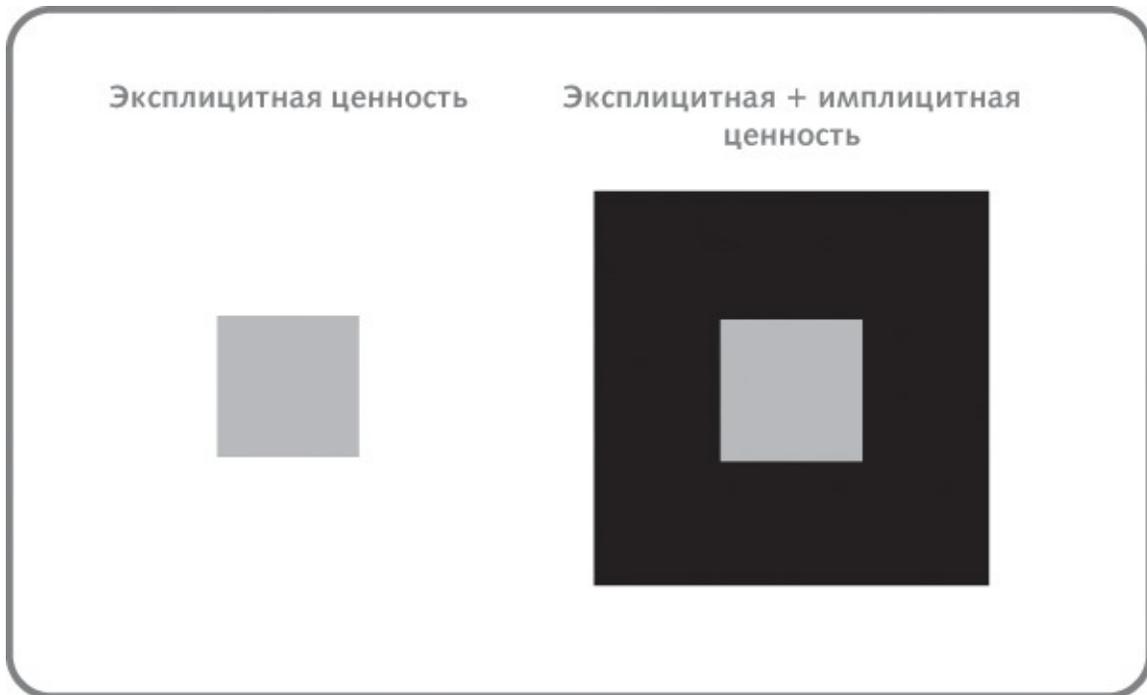
марки пьют Мадонна и другие знаменитости, потому что она чистая, из Норвегии и подается только в дорогих и шикарных местах.



**Рис. 2.3.** Несмотря на высокую цену, Voss обеспечивает своему продукту высокую чистую ценность в глазах покупателей

Ассоциации с продуктом основаны не только на личном опыте его потребления, но и на том, кто еще и в каких обстоятельствах им пользуется. Автопилот также анализирует социальный контекст. Исследования в области социальной психологии ясно показывают роль окружения в покупательском поведении. Клиенты видят, кто и в какой обстановке пьет воду Voss, и это влияет на воспринимаемую ими ценность воды сильнее, чем сам по себе дизайн бутылки.

Чтобы лучше понимать, как вырабатывается решение о покупке, маркетологи должны учитывать восприятие ценности и издержек как на эксплицитном, так и на имплицитном уровне (рис. 2.4).



**Рис. 2.4.** Имплицитное обрамление повышает общую ценность продукта

Чтобы максимизировать чистую ценность, нужно увеличивать как эксплицитную, так и имплицитную ценность продукта или бренда.

Принятый в классической экономике взгляд на ценность и стоимость соответствует эксплицитному процессу принятия решений (пилот): покупатели взвешенно оценивают информацию, учитывают силу аргументов за и против, сосредотачиваются на объективных фактах и принимают решение в соответствии со своими намерениями и реальными условиями. Имплицитный процесс принятия решений тоже основан на сопоставлении ценности и стоимости. Но эта система чувствительна к периферийным сигналам, ожиданиям, привычкам, догадкам, внутренним состояниям и контексту принятия решений.

## Цена может повысить субъективную ценность

Крайне высокая стоимость воды Voss подтверждает другое негласное правило, которое всем знакомо: чем выше качество, тем выше цена. Таким образом, цена может сигнализировать о ценности продукта. Обсуждая вопрос о цене и ее восприятии, мы невольно сосредоточиваем внимание на той части уравнения «ценность – издержки», которая касается издержек. Мы уже видели, что при взгляде на цену в мозге стимулируются структуры, где рождаются неприятные ощущения. Однако цена влияет и на восприятие ценности. Для покупателей она служит дополнительным сигналом о качестве продукта, потому что они усвоили (не имеет значения, насколько это соответствует действительности), что за качество надо платить. Однако воздействие на сознание цены как сигнала о качестве намного превосходит простое повышение или понижение эксплицитных ожиданий от продукта. Нейроэкономист из Германии Хильке Плассмманн провела эксперимент, в котором исследовалось, как цена влияет на «реальное» впечатление от продукта, то есть как мозг реагирует на пробу продуктов из разных ценовых категорий. Участники дегустировали вино (да, это возможно!). Им сообщали стоимость каждого образца вина, который они пробовали. Однако они не знали, что в какой-то момент тестирования им давали одно и то же вино, один раз под видом дорогого (80 долларов за бутылку), а в другой раз – дешевого (10 долларов). Плассмманн отметила, что участники значительно выше оценивали вкус вина, когда считали, что оно стоит 80 долларов, что совпадало с заметным увеличением активности в мозговых структурах, называемых центром удовольствия.

Испытуемые не осознавали, как на их восприятие влияли сообщения о цене. Следовательно, высокая цена не только эксплицитно воспринимается как знак качества, но и имплицитно воздействует на субъективное восприятие продукта. Однако для возникновения этого эффекта необходимы специальные условия. Цена влияет на субъективную ценность продукта, только если в данной категории есть широкий ценовой диапазон. Стоимость вина варьируется от четырех до нескольких сотен фунтов стерлингов за бутылку. А, к примеру, у шампуней, ценовой диапазон гораздо уже, поэтому возможностей увеличить субъективную ценность продукта только за счет манипуляций с ценой гораздо меньше. Производители Voss подняли цену на воду до такой степени, что система автопилота против воли была озадачена: «Должно быть, это превосходная

вода, раз она настолько дороже обычной». Основания для таких «подозрений» дают цена, дизайн упаковки и истории о Мадонне, которая пьет эту воду. Само по себе вздувание цены до максимума не даст желаемого эффекта.

## **Повышение субъективной ценности с помощью вербальных методик**

Итак, повысить субъективную ценность продукта способны бренд, дизайн, упаковка и даже социальная информация. То же самое относится и к языку. Язык – важное средство, с помощью которого до покупателей доносятся маркетинговые сообщения. Мы тратим много сил на то, чтобы придумать продуктам название, описываем их концепции, пытаемся убедить их купить с помощью текста на упаковке и в рекламе. Что говорит наука о влиянии языка на субъективную ценность?

В исследовании Брайана Уонсинка из Корнельского университета испытуемым предлагали блюда либо с описательным названием («Традиционные луизианские красные бобы с рисом», «Сочное филе рыбы по-итальянски», «Нежная курочка на гриле»), либо просто с обозначением ингредиентов (например, «красные бобы с рисом»). Исследователям было интересно, повлияет ли цветистое название блюд на восприятие их вкуса, а соответственно, и на их ценность. И действительно, блюда с яркими названиями заказывали не только чаще, но и давали им более высокие оценки за вкус, чем тем же самым блюдам, представленным под неоригинальным названием. Разумеется, никто из участников эксперимента не думал: «Я предпочитаю еду с красочными названиями», тем не менее описание пищи сказывалось на восприятии ее вкуса. Когда мы читаем цветистые названия, активизируются наши ожидания. На упаковках многих продуктов в супермаркете есть лишь описание содержимого (скажем, «Овощной суп»), которое ничего не говорит нам о том, что мы получим, если купим и приготовим его. «Нежная курочка на гриле» придает блюду большую ценность, чем просто «Курица на гриле».

Ценностно-ориентированный язык не только повышает ожидаемую ценность продукта, но и влияет на собственно впечатления от его применения. В исследованиях надписей на упаковках мясных продуктов фраза «75 процентов нежирного мяса» воспринималась гораздо лучше, чем «25 процентов жира». Интересно, что более высокие оценки сохранялись и тогда, когда испытуемые пробовали продукты из обеих упаковок. Выходит, описание влияет не только на ожидания, но и на реальные ощущения.

Влияние языка на активность нейронов можно увидеть в особом отделе головного мозга, где происходит оценивание уровня удовольствия, – в орбитофронтальной (лобно-глазничной) коре (ОФК), расположенной

позади глаз. Одно исследование показало, что медиальная часть орбитофронтальной коры активировалась сильнее, если на пробнике запаха было написано «богатый гастрономический аромат», чем когда там значилось «отвар овощей». В другом эксперименте испытуемым давали понюхать стандартную для исследований обоняния изовалериановую кислоту с небольшим количеством сыра чеддер. В некоторых пробах этот аромат был назван «Сыр “Чеддер”» (что участники могли прочитать на ярлычке), а в других – «Запах тела». Активность ОФК на томографических снимках после проб с ярлычком «Чеддер» была значительно выше, чем после проб «Запах тела». Кроме того, в зависимости от надписей менялись субъективные оценки испытуемых (мнение о том, насколько им нравился запах), и эти оценки коррелировали с активностью ОФК. В итоге нейробиолог Эдмунд Роллс сделал следующее заключение:

*Важность этих открытий заключается еще и в том, что когнитивные действия, происходящие исключительно на уровне слов, могут изменять корковую активность головного мозга, результатом которой являются выводы о ценности сопутствующих сенсорных стимулов.*

На практике это означает, что важно делать различие при описании выгод от приобретения продукта или от стремления избежать убытков. Это две стороны одной медали: приобретение делает акцент на том, что люди получают, а отсутствие убытков – на том, что они ничего не потеряют или не пропустят. В категории косметики, где важно изменить или достичь чего-либо, имеет смысл сосредоточиться на приобретении: «Золотистая кожа, словно после пляжа, с “Бронзовой богиней” от Est'ee Lauder». Акцент на отсутствии потерь важен в предприятиях, связанных с риском. Недавний финансовый кризис и инфляция вызвали у людей страх, что их накопления существенно уменьшатся, поэтому риелторы поощряют клиентов инвестировать в недвижимость, чтобы не потерять свои деньги. Ориентированная на приобретение реклама «Инвестируйте ради будущей прибыли» будет не так эффективна во времена экономического спада. В таблице 2.1 приведены типичные слова, которые можно использовать в промотекстах, ориентированных на приобретение либо избегание потерь.

**Таблица 2.1.** Типичные слова, которые можно использовать в промотекстах, ориентированных на приобретение либо избегание потерь

Избегание потери	Приобретение
Надежный/Бесплатный Без переплат Не более чем Только/Всего лишь Вернем деньги, если вам не понравится Избегать Без Скидка	Плюс Получите Откройте для себя Выиграйте Экстра Больше Играть Поможем

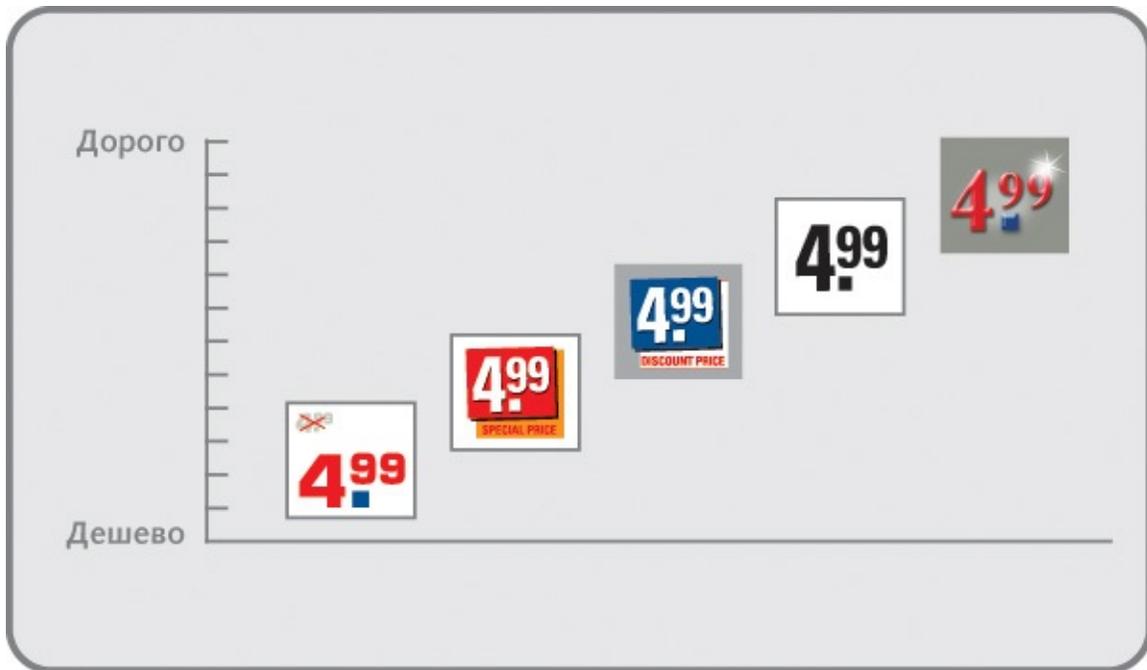
***Идея***

Какой из двух акцентов вы чаще всего делаете в своих маркетинговых коммуникациях?

## Снижение субъективно воспринимаемой цены

Теми же принципами, что используются для увеличения субъективно воспринимаемой ценности продукта, можно руководствоваться и при необходимости снизить субъективно воспринимаемую цену (то, насколько дорогой видится покупка клиенту). Как и в примере с ценностью продукта, здесь тоже существует эксплицитная и имплицитная стоимость. Эксплицитная стоимость очевидна: она указана на ценнике. Но есть еще скрытый, имплицитный уровень восприятия, благодаря которому можно не уменьшать реальную цену, а изменять ее восприятие с помощью соответствующих контекстных сигналов, регистрируемых автопилотом.

Взгляните на рисунок 2.5. Надпись на ценнике с лучистой звездочкой по сравнению с простым черно-белым ярлычком покупателя воспринимали как более высокую цену. Но черно-белый ценник «выглядел» дороже, чем ценник со значками скидки или вычеркнутой старой ценой. Объективно везде указана одинаковая стоимость, но дизайн вызывает разное количество «страдания», поэтому воспринимается по-разному. Исследования показывают, что если использовать на ценнике промосигналы, то даже повышенная цена будет восприниматься покупателями как сниженная. В [следующей главе](#) мы узнаем, что восприятие цены, по сути, относительно и зависит от контекста. Таким образом, имплицитные сигналы сильно влияют на восприятие цены.



**Рис. 2.5.** Восприятие цены зависит от оформления ценника

Другой прием снижения субъективно воспринимаемой цены называется «якорение». Представляя публике iPad и демонстрируя его функции, Стив Джобс спрашивал: «Какую цену за него назначить? Если верить ученым маркетологам, то надо просить за него почти тысячу долларов». И на экране появлялись огромные цифры – 999 долларов. Джобс давал аудитории время вникнуть в сказанное и продолжал: «Я рад объявить, что продажи iPad начнутся не с 999, а всего с 499 долларов». На экране при этом цифры 999 раздавливались упавшими сверху 499. В результате такого маневра окончательная цена казалась выгодной: субъективная ценность была снижена. Джобс намеренно не стал сравнивать цену iPad с ценой ноутбука, он сравнивал ее с другой ценой за iPad. Таким образом он пресек сравнение функций и возможностей планшета и ноутбуков, что подчеркнуло уникальность продукта. Первая цена была якорем, а вторая оценивалась в сравнении с ним.

Механизм якорения, под действием которого цена продукта сравнивается с другими ценами, весьма эффективен. Возьмем, к примеру, переговоры. Эксперименты показывают, что окончательная сумма сделки всегда будет «якориться» первичным предложением. Поэтому в продажах имеет смысл держаться стратегии «Начни дороже, закончи дешевле» – иными словами, сначала следует назвать самую высокую цену, чтобы бросить якорь, с которым будет сравниваться окончательная, более низкая

цена.

В замечательной книге о восприятии цены *Priceless: The Myth of Fair Value* («Бесценные вещи: миф о справедливой стоимости») Уильям Паундстоун описывает интересный эксперимент, проведенный учеными Массачусетского технологического института, в компании, торгующей по каталогам. Как и многие другие, эта компания пользовалась «волшебными» ценами, заканчивающимися на девятку. Она торговала женской одеждой и обычно назначала цены, состоящие из целых значений, оканчивающихся на цифру «9». В эксперименте на один из тестируемых продуктов назначили цену в 39 долларов, после чего напечатали дополнительные экземпляры каталога, в которых тот же продукт предлагался за 34 и 44 доллара. Три разных каталога были разосланы трем идентичным по размеру выборкам клиентов, отобранных случайным образом из существующей клиентской базы. И что же? За 39 долларов было продано самое большое количество штук – на 23 процента больше людей купили одежду за 39 долларов, чем за 34. Интересно, что значимой разницы между количеством проданных экземпляров по 34 и 44 доллара не было. Компании, торгующие по каталогам, часто устраивают распродажу продуктов, снабжая их пометками: «Обычная цена –  $x$  долларов. РАСПРОДАЖА –  $y$  долларов». В ходе одного эксперимента были напечатаны каталоги с продуктами по сниженной цене, но о том, что она снижена и проводится распродажа, не было сказано. Как и ожидалось, продажи шли лучше по тем каталогам, где говорилось о распродаже и снижении цены. Покупатели не знали, что цена у долларов уже сниженная, потому что у них не было перед глазами якоря в виде более высокой цены  $x$ . Кроме того, выяснилось, что сигналы о снижении цены влияют на покупателей эффективнее «волшебных» цен, заканчивающихся на «9». Люди охотнее покупали продукт за 40 долларов, если рядом значится: «Обычная цена – 48 долларов», чем за 39 долларов, но без указания более высокой «обычной» цены.

Как и в случае с ценностью, восприятие цены происходит на двух уровнях: эксплицитном и имплицитном. Эксплицитная цена обозначена на ценнике. На восприятие имплицитной цены влияет ее презентация.

## Стоимость определяется не только деньгами

Помимо денег, покупатели расстаются и с другим ресурсом – временем. Если вы продаете услуги, то мнение клиентов о ценности и издержках будет зависеть от потраченного ими времени, хотя его восприятие столь же относительно, сколь и мнение о том, сколько было потрачено денег. Когда мы спешим на встречу с любимыми друзьями, минуты летят незаметно; но они тянутся нестерпимо долго, когда дети капризничают после трудного дня, а укладывать их спать еще рано. Сокращение времени ожидания клиентов может быть очень затратным для бизнеса (например, при помощи найма дополнительного персонала), поэтому так ценны возможности повлиять на субъективное восприятие потраченного времени.

Существуют проверенные механизмы сокращения субъективной длительности ожидания. Во-первых, если процесс запущен – например клиент изложил суть проблемы, – он готов ждать, поскольку обслуживание уже началось. Вот почему важно как можно быстрее довести его до этого этапа обслуживания. Во-вторых, никому не нравится терять время понапрасну, поэтому если занять клиентов чем-то значимым для них, они будут считать это время «проведенным», а не «потерянным». В некоторых автосервисах, кстати, обустривают чистую и приятную зону, где клиенты могут почитать газеты, посмотреть ТВ, воспользоваться бесплатным интернетом или выпить газировки. В-третьих, можно предложить клиентам веские причины для ожидания (привлечь пилот), что приведет к более высокой оценке качества услуги, хотя объективно время, проведенное в ожидании, останется прежним. В целом, очень важно снизить или вообще ликвидировать неопределенность: мы с большей готовностью подождем поезда девять минут, если будем знать, что он точно прибудет в назначенный час, чем согласимся ждать пять минут, не зная точно, когда придет следующий.

Наконец, рассматривать вопрос цены и ценности можно еще и с точки зрения поведенческих издержек. Субъективная ценность зависит от того, сколько усилий придется приложить, чтобы приобрести продукт. Знаменитый пример подобного рода – «кнопка на 300 миллионов долларов», упомянутая Люком Роблевски в книге *Web Form Design: Filling in the Blank* («Дизайн веб-форм: заполняя пустоты»). С помощью небольших изменений в дизайне сайта владельцы интернет-магазина

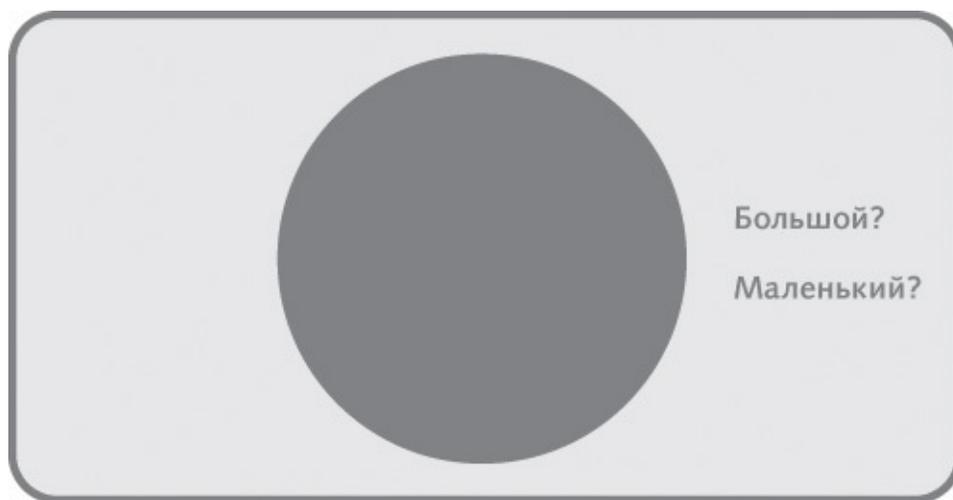
повысили продажи на 45 процентов, и в первый же месяц получили дополнительную прибыль в 15 миллионов долларов. За первый год сайт принес еще 300 миллионов сверх обыкновенного. Что же было сделано? Раньше пользователям требовалось зарегистрировать адрес своей электронной почты до того, как они оплачивали покупки. При повторной покупке адрес почты можно было использовать как логин. Это было сделано, чтобы помочь «старым» клиентам быстрее совершать покупки. Считалось, что новые покупатели согласятся потратить немного времени, чтобы зарегистрироваться, потому что это облегчит повторные покупки. Однако новичкам совсем не нравилось регистрироваться до покупки. Некоторые забывали, что это их первая покупка на сайте, и начинали злиться оттого, что сайт не принимает их электронный адрес в качестве логина. Даже повторные покупатели были недовольны, потому что иногда забывали, какой адрес они указали. И действительно, 45 процентов клиентов магазина регистрировались в системе по несколько раз, некоторые до десятка раз. Из 160 тысяч паролей, вводимых каждый день, 75 процентов не приводили к совершению покупки. Форма регистрации, задуманная как способ упростить механизм покупки, на деле мешала им. В компании нашли очень простое решение. Дизайнеры убрали кнопку «Зарегистрироваться», поместив вместо нее кнопку «Продолжить», и добавили следующий текст: «Вам не обязательно регистрироваться, чтобы что-нибудь купить, просто переходите к оплате покупки. Чтобы ускорить в будущем этот процесс, вы можете создать аккаунт во время оплаты товара». Упрощение коммуникаций с компанией действует очень эффективно, как показывает и пример автостраховой компании Geico. В рекламной кампании, которая идет с 2004 года, сообщается, что пользоваться ее сайтом очень легко и просто. В рекламе изображен неандерталец в современной обстановке и приведен слоган: «Так просто, что справится даже пещерный человек».

Есть два типа издержек: финансовые и поведенческие. К последним относится количество времени и сил, необходимых для получения удовольствия.

Все эти примеры показывают, что выявление возможностей уменьшить затраты сил клиентов эффективно оптимизируют для них путь к покупке. Кстати, очевидно, что многие преграды возникают из-за создаваемых компаниями интерфейсов – в наших примерах это дизайн сайта и количество шагов в процедуре совершения покупки.

## Относительность зависимости между ценностью и издержками

Взгляните на рисунок 2.6. Какой круг на нем изображен, большой или маленький? Смотри с чем сравнивать. На нем показан пример базового принципа восприятия ценности продуктов и брендов, о которой мы судим, сравнивая с другими доступными вариантами. Если в жаркий день нам очень хочется пить, а в магазине есть только теплая кола, мы будем высоко ценить этот напиток. Но если есть выбор между холодным пивом и теплой колой, то ценность колы в наших глазах сильно понизится.



**Рис. 2.6.** Мы не можем определить размер круга, если нам не с чем его сравнить

Некоторое время назад на сайте журнала Economist было вывешено следующее предложение (пример из книги Дэна Ариели «Поведенческая экономика»<sup>[17]</sup>). Каждая цена относится к годовой подписке:

Только электронная версия – 59 долларов.

Только печатная версия – 125 долларов.

Электронная и печатная версии – 125 долларов.

Нам трудно решить, насколько выгоднее заплатить 59 долларов за электронную версию журнала, чем 125 долларов – за печатную. Зато каждому ясно, что 125 долларов за оба варианта гораздо выгоднее, чем те же 125 долларов за одну лишь печатную версию. И действительно, только

16 процентов подписчиков выбрали исключительно электронный вариант, большинство людей (84 процента) выбрали комбинированную подписку. Только печатную версию журнала не выбрал никто. Казалось бы, если один из вариантов никому не интересен, то разумно убрать ненужную опцию, что в редакции и сделали.

Электронная версия – 59 долларов.

Электронная и печатная версии – 125 долларов.

Как изменилось поведение подписчиков? Изначально наименее популярное предложение стало самым популярным: на электронный вариант (который сначала выбирали только 16 процентов читателей) теперь подписались 68 процентов, а оба (изначально выбираемые 84 процентами) выбрали только 32 процента читателей.

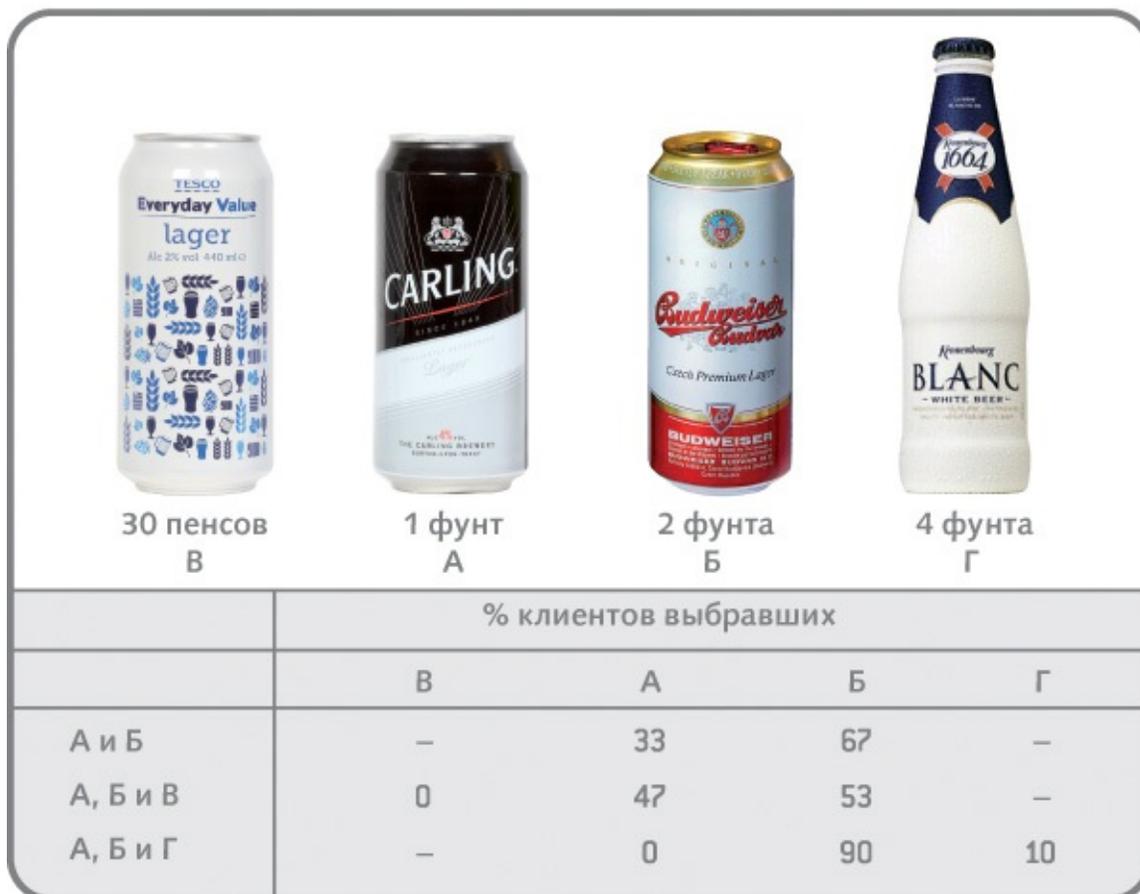
Редакции было выгоднее оставить три варианта подписки: общая прибыль от тысячи подписчиков тогда составляла 11 444 доллара, а не 8 012 долларов, как при наличии только двух вариантов (то есть на 43 процента больше). Что же произошло? Предлагать только печатную версию журнала казалось бесполезным, ведь никто на нее не подписался, но на самом деле она была очень нужна, поскольку влияла на восприятие ценности и издержек разных вариантов подписки: в сравнении с одной печатной версией комбинация электронной и печатной подписки представлялась невероятно выгодной сделкой.

Этот пример иллюстрирует важный принцип работы мозга: понимание ценности основывается на сравнительном анализе других вариантов в конкретном контексте. Просто изменив структуру предложения, редакция получила значительный рост процента подписчиков на дешевую электронную версию, потому что ценность познается в сравнении с другими вариантами. Подобную модель используют агенты по недвижимости: они показывают дом, похожий на тот, который, как они считают, вы согласитесь купить, только чуть похуже и чуть дороже. После этого им легче продать тот дом, который они собирались вам продать изначально. Во многих экспериментах был выявлен эффект, получивший название «закономерная произвольность»: наше поведение подчиняется определенным закономерностям, если в ситуационном контексте задаются произвольные базовые ценности.

Вследствие подобной природы восприятия ценности продукта нам нужно очень внимательно следить за предложениями прямых конкурентов, поскольку покупатели будут сравнивать нас с ними. В таблице 2.2

содержатся результаты исследования агентства Mountainview, которые показывают, как менялись продажи пива Carling и Budweiser по цене 1 и 2 фунта в трех разных сценариях покупки.

**Таблица 2.2.** Окружение определяет относительную ценность продукта



Когда предлагаются А и Б, 67 процентов покупают Budweiser за 2 фунта, а 33 процента покупают Carling.

Теперь предлагаются А, Б и В – к выбору добавилось собственное пиво универсама Tesco за 30 пенсов. Его не покупает никто, но оно тянет всю категорию вниз: теперь 47 процентов покупателей выбирают Carling, а 53 процента – Budweiser.

Далее предлагается А, Б и Г: добавляется французское пиво премиум-класса Kronenbourg по 4 фунта за бутылку. И 10 процентов покупателей выбирают его, 90 процентов покупают Budweiser, и никто не покупает Carling.

Понимаете теперь, до какой степени на наши покупки влияет

неосознаваемое сравнение одного продукта с другими. Нужно всегда учитывать контекст.

Интересно, аквариумная золотая рыбка – большая или маленькая? Маленькая. А почему о ее размере легче вынести суждение, чем о размере круга? Мы сравниваем золотую рыбку с речной или морской рыбой, и на ее фоне золотая рыбка кажется маленькой. Когда же образца для сравнения нет, мы обращаемся к памяти и опыту, чтобы найти пример для сопоставления, потому что иначе нам трудно вынести суждение. Скажем, если мы усвоили, что наше любимое испанское вино стоит 50 фунтов за бутылку, то мы без раздумий купим его по цене 30 фунтов, как только появится такая возможность, ведь в сравнении такая цена выглядит хорошей. Впрочем, у покупателей часто нет четких ожиданий и знаний о ценах, поэтому созданный маркетологами сравнительный контекст оказывает еще большее воздействие. Рассмотрим еще один пример этого важнейшего принципа. Компании Nespresso удалось установить очень высокую цену на свой продукт, что нельзя объяснить только его вкусовыми качествами. Для дифференциации своего бренда Nespresso использует рекламу, различные формы капсул, разнообразие кофемашин и способов приготовления. Однако главный секрет ее успеха в том, что менеджерам компании удалось исключить обычный кофе из сравнительного контекста, которым пользуется покупатель. Согласно исследованиям, при отсутствии прямых образцов для сравнения мы охотнее соглашаемся заплатить больше. Таким образом, продажа кофе через систему Nespresso Club не только придает бренду эксклюзивности, но и предохраняет его от сравнений с более дешевыми брендами кофе.

Что случилось бы, если бы капсулы Nespresso располагались на полках обычных магазинов рядом с другими упаковками кофе? Цена стандартного кофе стала бы для покупателей ориентиром, и они не обратили бы внимания, что это другой тип кофе – эспрессо в капсулах. В таких условиях их цена казалась бы людям более высокой, чем та же цена вне окружения других видов кофе. Когда такого невыгодного соседства в виде пачек и банок обычного кофе нет, автопилот покупателей начинает рыться в памяти, чтобы найти ориентир для сравнения. Они вспоминают, как покупали чашку кофе в кафе (скажем, в Starbucks). И по сравнению с ценой в кафе 25 пенсов за чашку кофе из капсулы не так уж дорого. Со временем рыночный успех продаж кофе в капсулах для кофеварок создаст новую систему координат для определения сравнительной величины стоимости. Неудивительно, что, по словам исполнительного директора Кофейной ассоциации Америки Рика Райнхарта, люди все чаще сравнивают цену

покупаемого кофе со стоимостью чашки кофе в кафе, а не со стоимостью баночки кофе в супермаркете. Американцы моложе 40 лет все чаще пересчитывают стоимость упаковки на количество чашек кофе, тогда как прежние поколения ориентировались на цену банки кофе.

Относительность цены основывается на базовых принципах восприятия. Все нейроны в относящихся к сенсорным зонах мозга реагируют только на изменения среды. При отсутствии различий рецепторы бездействуют. Об этом хорошо говорит Ник Чейтер, профессор Уорикской школы бизнеса:

*У нас нет абсолютных представлений о ценности того или иного объекта, сервиса или впечатления, даже если мы превосходно информированы. Все, что мы можем, – это сравнивать сходные вещи. Я сравниваю свой обед с другими обедами, а не с машинами, поездками или походами в прачечную.*

Эта особенность сильно сказывается на измерениях намерения совершить покупку. В маркетинге этот параметр – один из индикаторов успешности работы. Мы часто спрашиваем покупателей об их намерении совершить покупку, используя демонстрацию продукта, его концепции, рекламы или дизайна упаковки, но не создаем при этом контекста для сравнения с другими продуктами и даже не предоставляем для анализа цену. Профессор Вики Морвиц и ее коллеги из Нью-Йоркского университета продемонстрировали, что измерение намерения совершить покупку может стать лучшим прогностическим показателем объема продаж, если показать продукт в конкурентной среде и тем самым подкрепить относительные ценности своего предложения. Дополнительно улучшить результаты тестирования поможет сообщение цены на апробируемый продукт и его аналоги у конкурентов. Без такого контекста покупателям невозможно интуитивно судить о его ценности, потому что они начинают создавать потенциально необъективные системы отсчета. Просить людей оценить новый продукт – все равно что просить тех, кто ни разу не видел никакой рыбы, оценить размер золотой рыбки. Креативный дизайн или реклама часто проваливаются на предварительном тестировании из-за отсутствия сравнительного контекста, так как люди начинают проводить аналогии с чем-то уже знакомым или типичным.

Ценность продукта и его цена всегда относительны, поэтому для принятия решений нам нужно иметь возможность

сравнивать.

## Ситуационный маркетинг

Поскольку ценность и стоимость продукта относительны, на них сильно влияет конкретный ситуационный контекст. Когда нас мучает жажда, относительная ценность колы будет выше, чем когда мы не хотим пить. В целом, ценность, приписываемая нами продуктам и брендам, зависит от ситуации. В психологии, например, поведение определяется как взаимодействие человека с окружающей средой, обусловленное ситуационными и личностными факторами. С одной стороны, все мы личности со своими предпочтениями, особенностями и потребностями, которые формируют нашу систему ценностей и поступки; с другой – на наше поведение влияют внешние факторы. Например, наши потребности различаются в жаркую и холодную погоду. В маркетинге мы часто сосредоточены только на постоянных личностных факторах, таких как предпочтения и потребности. Подобная тенденция объясняется двумя причинами. Во-первых, отсутствием системного подхода к пониманию того, как внешний мир, в том числе и ситуационный контекст, влияют на воспринимаемую ценность. Во-вторых, маркетологи тоже люди, и они часто не осознают, как сильно зависят от факторов окружающей среды. Из-за этого они недооценивают силу контекста, ведь его действие, как и действие эффекта обрамления, имплицитно. Оценивая поведение покупателей с ситуационной (а не личностной) точки зрения, вы получаете возможность сделать более точный прогноз. Неудивительно, что ситуационный маркетинг хорошо освоили лидирующие компании, такие как Kraft Foods или Nestl'e. Давайте рассмотрим примеры.

В одном исследовании мы по заказу изучали рынок мороженого. Бренд нашего клиента занимал второе место на рынке. В компании использовались стандартные подходы к продвижению: позиционирование бренда велось по определенным характеристикам, а поведение покупателей объяснялось такими когнитивными схемами, как «первое, что приходит на ум», список предпочтений, любимый бренд, лояльность к бренду и сегментация по характеристикам. В целом, маркетологов интересовали только сами клиенты, а не ситуация продажи в целом.

Что изменилось после того, как были учтены ситуационные факторы? Возьмем конструкт «первое, что приходит на ум». Обычно его измеряют вопросами типа: «Если попросить вас подумать о мороженом, какая марка придет вам на ум первой, второй?..» Чтобы ответить, клиент начинает

вспоминать. Не имея перед глазами конкретного контекста, люди используют усвоенную ими в жизни типичную идею о мороженом. Но мы уже знаем, что автопилот обрабатывает информацию об окружении, в котором мы употребляем продукты, поэтому ассоциативная память интегрирует в свои системы разные случаи из жизни. Скажем, у излечившихся наркоманов возникает острое желание принять наркотик, если они просто проезжают мимо того места, где раньше покупали его. Ситуационный триггер активизирует память, вызывая через нее острую потребность. Алкоголики часто прячут спиртное после выпивки, а в трезвом состоянии не могут вспомнить куда. Но стоит им снова напиться, как они тут же вспоминают, где спрятана бутылка. Некоторые эксперименты показали, что если заучивать новые слова стоя в воде, то и вспомнить их будет легче всего в воде.

Контекст отражается не только на восприятии, но и на запоминании того, что мы восприняли. В нашем исследовании мы получали разные результаты, когда спрашивали: «Какая марка мороженого приходит вам на ум, если вы думаете о мороженом как о десерте на Рождество?», и когда просто спрашивали, какие марки вспоминаются первыми. Добавив ситуационное обрамление, мы получали новые ответы.

То же самое касается таких конструктов, как список предпочтений, любимый бренд и лояльность. Мы уже видели, что эффект торможения коркового очага происходит только для самого любимого бренда, а не второго или третьего в списке предпочтений. Недостаточно просто попасть в перечень рассматриваемых брендов, нужно быть номером один с отсылкой к конкретной ситуации. В примере с мороженым лидер рынка был известен покупателям и занимал первое место в списке рассматриваемых брендов. Но бренд мороженого номер два прочно занял важные ситуационные ниши, такие как «мороженое на десерт» и «мороженое, чтобы побаловать себя». Поскольку можно измерить потенциал прибыли в разных ситуациях, мы использовали для этого бренда полезный маркетинговый инструмент – позиционирование с использованием различных ситуаций. Это помогло найти на рынке ниши с большим потенциалом продаж, которые еще не занял ни один бренд.

В ином свете предстает также представление о лояльности клиентов. Покупатели могут демонстрировать высокую лояльность в определенных ситуациях и низкую в целом. Поэтому для успешного управления брендами важно решить, в каких ситуациях мы хотим доминировать, то есть какие ситуации, согласно вашему замыслу, должны в первую очередь напоминать клиентам о вашем бренде. Брендам, занимающим на рынке второе и третье

места, такой подход может принести больше пользы, чем попытка обогнать лидера рынка.

Фокус на ситуационном подходе также может усилить проникновение бренда. Обычный подход к сегментированию заключается в том, чтобы выделять доли рынка в зависимости от предпочтений, потребностей, демографической ситуации и жизненного цикла клиентов. Конечно, эти факторы объясняют поведение покупателей некоторых категорий продуктов. Однако там, где продукт используется по разным поводам (как в случае с мороженым) или покупается не для того, чтобы выразить личность владельца (как товары первой необходимости), отталкиваться при сегментировании от характеристики личности клиентов, а не от обстоятельств – значит ограничить свое понимание того, как принимаются решения о покупке, и потерять возможность влиять на них. На прогулке с детьми мы предъявляем к мороженому иные требования, чем покупая его для себя или заказывая на свидании в ресторане. Это верно для людей любого возраста. В таких случаях приписывать один тип покупателей к одному сегменту значит ограничивать себя. Клиентов можно относить к разным сегментам в зависимости от повода для покупки.

Ситуационный подход может пригодиться при выходе на новые рынки. Некая фармацевтическая компания хотела расширить свой бизнес с помощью продаж нового лекарства от аллергии. При лечении аллергии пациентам часто приходится принимать длительный курс уколов, чтобы притупить чувствительность иммунной системы к аллергенам. Врач, назначающий подобное лечение, предпочитает выписывать препараты определенной фармацевтической компании. Врачам хорошо известны все существующие методы терапии, а применяемые лекарства не отличаются ни по цене, ни по качеству. Таким образом, субъективная ценность перехода на использование нового лечебного средства была бы низкой, а субъективные издержки подобного перехода – высокими, поскольку врачам потребовалось бы менять свои подходы. Учитывая все вышесказанное, компания сосредоточилась на продвижении главного преимущества своего лекарства – коротком периоде терапии. Обычно этот фактор не имеет значения, потому что лечение производится после сезона цветения растений и пациентам некуда торопиться. Но есть одно исключение: многие больные приходят к врачу вскоре после начала сезона аллергий. Обычно им предлагают прийти через год, но с новым лекарством врач может начать терапию немедленно. Поэтому в отделе маркетинга решили позиционировать его как средство для подобных ситуаций, что и увенчалось огромным успехом. Врачам не нужно было пересматривать

привычную методику лечения (отсутствуют поведенческие издержки), но они могли помочь «опоздавшим» пациентам и больше заработать. Таким образом, врачи, лучше ознакомившись с препаратом и схемой лечения, начинали выписывать его даже тем пациентам, которым не требовалось быстрое лечение.

Анализ сопутствующих покупке ситуаций, а не типов личности покупателей может стать прямым путем к новаторству. Возьмем, к примеру, марку мягкого сыра Frubes (рис. 2.7). Мягкий сыр считается полезным и натуральным продуктом. В каких ситуациях эти характеристики особенно значимы? Например, когда сыр покупают для школьного завтрака ребенку. Матери хотят, чтобы на обед у их детей в коробке лежали только самые полезные для здоровья продукты. Мягкий сыр – хороший выбор. С точки зрения брендинга этот ход имеет большой потенциал для прибыли в связи с высокой частотностью повода для покупки, ему препятствует лишь необходимость менять привычное поведение. Ведь чтобы есть мягкий сыр из баночки, нужна ложка; к тому же если пластиковая баночка сломается в портфеле, то все окажется испачкано сыром. Производители Frubes решили эту проблему, упаковав продукт в достаточно прочные мягкие тубы, из которых удобно есть. Покупатели и раньше положительно относились к мягкому сыру, но в новом контексте открылись дополнительные возможности продаж на миллионы фунтов.



**Рис. 2.7.** Успех сыра Frubes основан на отсылке к релевантной ситуации (сыр для школьных завтраков)

Решение о покупке определяется ситуационным контекстом, который влияет на восприятие ценности и издержек.

Ситуационный маркетинг не только помогает адаптировать бренд к использованию в конкретных ситуациях, но и в ряде ситуаций служит трамплином для принятия решений. Значит, перед маркетологами стоит задача придумать, как с помощью контекста субъективно снизить издержки и повысить ценность продукта. Хороший пример такого подхода показывает мировой лидер в производстве солнечных батарей для крыши SMA. Обычно контакт компании с клиентами (установщиками солнечных панелей) происходит тогда, когда последние уже договорились с владельцами дома и приступили к закупке материалов. После анализа процесса покупки в SMA нашли способ увеличить ценность продукта и уменьшить трудозатраты клиентов. Программисты компании создали компьютерную программу Solarchecker, которой мастера могут пользоваться при обсуждении работ с хозяином дома. Специалисту по установке нужно только положить свой смартфон на крышу, и программа сама измерит углы отражения и рассчитает ожидаемую производительность панели, а если внести дополнительную информацию,

мастер сразу сообщит хозяину дома, рентабельно ли тому покупать батареи. Когда приложение высчитывает ожидаемую производительность, специалист по установке может сразу же заказать подходящие панели у компании. Приложение не улучшает качество самих панелей, но повышает общую ценность приобретения их у SMA.

### ***Что мы узнали из этой главы***

- Нейробиология решений о покупке основана на уравнении: чистая ценность покупки = удовольствие – страдание. Чем выше чистая ценность покупки, тем вероятнее решение в ее пользу.
- Есть четыре основные стратегические переменные для повышения чистой ценности, которые можно использовать одновременно:
  - Ценность (удовольствие): эксплицитная и имплицитная.
  - Издержки (страдание): эксплицитные (финансовые) и имплицитные (поведенческие).
  - Ценность и затраты относительны, поэтому для принятия решения нам необходимо иметь возможность сравнивать.
  - Поскольку ценность и затраты относительны, на них можно воздействовать с помощью ситуационного контекста.

### ***Что из этого может быть полезно маркетологу***

- Между маркетингом, ориентированным на продажи и на имидж, нет противоречия. Чтобы максимизировать чистую ценность, можно в одних и тех же сообщениях указывать на ценность продукта и добавлять привлекательное сообщение о цене.
  - Имплицитные издержки позволяют максимизировать чистую ценность, не снижая реальной цены.
  - Снижение поведенческих издержек может стать рычагом для повышения чистой ценности и тем самым создаст конкурентное преимущество.
  - Ситуационный маркетинг дополняет маркетинг, основанный на изучении типов личности и поведения покупателей. Он служит трамплином для инноваций и открывает

стратегическое окно возможностей.

### **3. Эффективный интерфейс**

#### **Что автопилот воспринимает в точках продаж**

Восприятие – это дверь, через которую замыслы маркетологов попадают в сознание клиентов. Будь то промоакция, продукт, упаковка, сайт или телереклама, первым барьером между брендом и сознанием покупателя становятся особенности восприятия. Вот почему Дэниел Канеман включил его в структуру своей модели. В этой главе мы поговорим о работе восприятия, а также о том, что можно сделать для оптимизации маркетинговых мероприятий.

## Сила восприятия

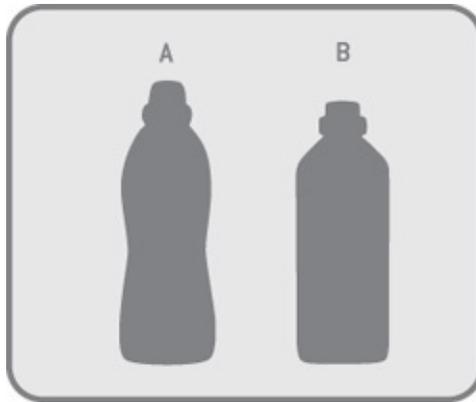
Давайте посмотрим, как на наши решения влияют особенности восприятия. Какая из женщин на рисунке 3.1 более привлекательна для мужчин и почему? Около 70 процентов опрошенных мужчин выбирают вариант Б независимо от того, в каком порядке показывают снимки. Но откуда взялось это доминирующее представление о привлекательности? В чем различие между фотографиями? В пропорции между обхватами талии и бедер. В современном мире ценится соотношение этих параметров, равное 0,67. Чем более пропорция отличается от этого идеала, тем менее привлекательной кажется она мужчинам ( $A = 0,8$ ;  $B = 0,9$ ). Выходит, мы способны замечать малейшие различия и основывать на них свои решения. Ценность автоматически извлекается из очень слабых сигналов.



**Рис. 3.1.** Какую из трех женщин мужчины находят более привлекательной?

*Источник: Shutterstock.com*

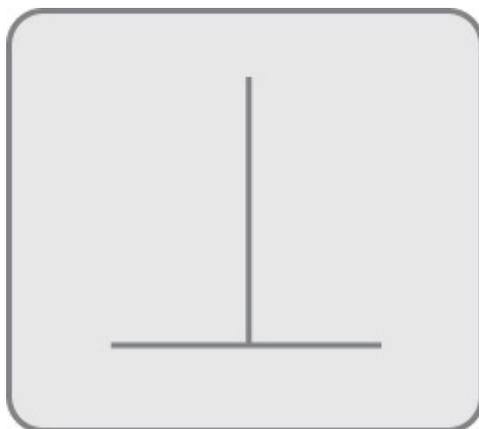
Для маркетинга связь между восприятием и определением ценности объекта крайне важна. Посмотрите на рисунок 3.2: в какую бутылку войдет больше жидкости?



**Рис. 3.2.** В какую бутылку войдет больше жидкости?

Большинству кажется, что объем бутылки А больше, хотя на самом деле он одинаков у обеих бутылок. Почему же мы этого не видим? Профессор маркетинга из Нью-Йоркского университета Прийя Рагубир изучала, какие особенности упаковки влияют на восприятие объема и, соответственно, на оценку выгоды от покупки. Исследователь выяснила, что в первую очередь покупатели обращают внимание на высоту упаковки: чем выше бутылка или коробка, тем большим кажется ее объем и тем выгоднее представляется продукт. Вытянутая в высоту упаковка помогает бренд-менеджерам не только быстрее продать продукт, но и ускорить его потребление. Почему для человеческого восприятия так важна именно высота, а не ширина или глубина упаковки?

Взгляните на рисунок 3.3. Нам кажется, что вертикальная линия длиннее горизонтальной, а на самом деле они одинаковы. Отчего восприятие искажается? Оттого что мы не воспринимаем мир в масштабе один к одному, а видим взаимодействие между объективными сигналами, сохраненным в памяти опытом и основанными на нем ожиданиями. Итак, почему же нам кажется, что объем вытянутых по вертикали бутылок больше? Потому что мы имплицитно усвоили, что высокие объекты обычно бывают больше (например, сравните слона и мышь) и автоматически переносим это правило на все остальное. В частности, нам кажется, что вместимость бутылки А больше, хотя бутылки А и Б одинаковы по объему. Задумавшись, покупатель, разумеется, примет во внимание и ширину упаковки, но автоматически работает имплицитное правило.



**Рис. 3.3.** На самом деле обе линии одинаковой длины

Нам следует усвоить, что, принимая решение об уменьшении объема продукта при сохранении цены, нужно учитывать особенности человеческого восприятия. Зная правила и механизмы, определяющие восприятие, маркетологи могут создавать оптимальный дизайн упаковки. Если использовать на практике показанные выше две формы бутылок, то с помощью более высокой можно добиться ощущения вместительности и большей ценности продукта.

Чтобы поверить во что-то, нам надо увидеть это своими глазами. Но почему так происходит, мы не задумываемся. А ведь все дело в работе восприятия. Лавируя в шумном городском потоке машин, мы не размышляем о том, что сегодня должны подумать о своем восприятии. Работа органов чувств настолько органична и незаметна, что нам кажется, будто другие люди (и покупатели тоже) будут воспринимать все точно так же, как и мы. Однако пример с объемом бутылок уже показал, что психика – не пассивный приемник, а активный интерпретатор сигналов, поступающих из окружающей среды.

Между восприятием и действием существует прямая связь: восприятие способно прямо влиять на продажи.

## Глаз – это не фотокамера

Восприятие – это активный процесс. Мозг активно конструирует то, что мы воспринимаем.

Как указано в описанном ниже упражнении, мозг активно достраивает воспринимаемое. На рисунке 3.4 слева вы видите звезду, а справа большую точку. Теперь закройте левый глаз и посмотрите на звезду правым глазом. Продолжая держать левый глаз закрытым, медленно приблизьте лицо к книге. В какой-то момент точка справа исчезнет, а если вы придвинетесь к странице еще ближе, снова появится. Интересно, что мозг заполняет пространство, где была точка, – в данном случае серым фоном. Если глаз не видит точки, как вы можете видеть серый фон? А вы его и не видите, его «дорисовывает» за вас мозг. Если бы фон был другого цвета, скажем зеленого, вы увидели бы вместо точки зеленый фон.



**Рис. 3.4.** Иллюзия с исчезающей точкой

Каким образом мозг создает мир? Начнем искать ответ на этот вопрос с того, какую зрительную информацию посылают в мозг наши глаза (интересно, что обработка визуальной информации происходит в зрительной коре, сосредоточенной в затылочной части полушарий головного мозга). На рисунке 3.5 слева представлено изображение улицы так, как мы субъективно воспринимаем его, – четкое и цветное. Субъективное восприятие мира похоже на картинку из встроенной в глаз видеокамеры. Но как далеко такое понимание от реальности!



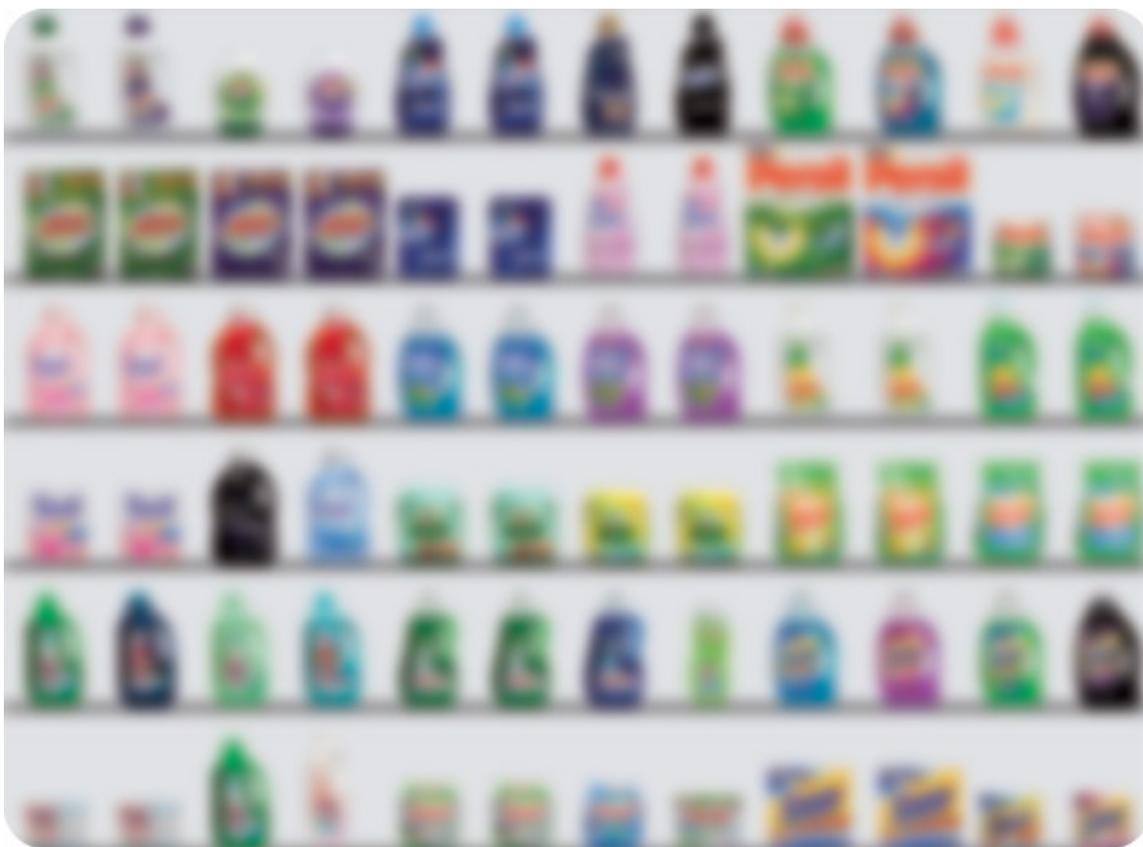
**Рис. 3.5.** Слева изображено то, что, как нам кажется, мы видим, а справа – реальные «входящие данные»

Справа на картинке видно, на что на самом деле похожи воспринимаемые мозгом визуальные сигналы. В фокусе и полном цвете мы видим только малый фрагмент обзора, ближе к периферии картинка становится все более размытой и менее цветной. Объективно получаемая информация строится на данных, приходящих с маленького сенсора высокого разрешения (так называемой фовеа, или центральной ямки глаза) и периферийного восприятия низкого разрешения. Сенсор высокого разрешения имеет малый угол обзора, примерно с размер ногтя большого пальца. Все остальное размыто. Что это означает для маркетологов?

Зрительное восприятие в целом основывается на размытой картинке, лишь небольшой участок видимого воспроизводится четко.

Для усиления эффекта маркетинговых мероприятий нам следует делать ставку на периферийное зрение: поскольку мозг постоянно сканирует окружающую среду, выбирая, на чем сосредоточиться, нужно добиться того, чтобы периферийное зрение покупателей замечало наш бренд раньше бренда конкурентов. Необходимо подавать им такие имплицитные сигналы, которые сообщали бы об уникальных свойствах и ценности наших продуктов. Что касается рекламы, то из-за особенностей зрительного восприятия перед нами стоит задача донести ценность бренда даже через размытое периферийное зрение, когда внимание покупателей сосредоточено на иных вещах, скажем на вождении или чтении статьи (если реклама размещена в журнале или на сайте).

Давайте посмотрим на полку магазина глазами автопилота (см. рис. 3.6). Все продукты размыты, прочитать текст невозможно, поэтому вербальные сообщения не доходят. Мы распознаем и ориентируемся, в первую очередь, на цвета, размеры и формы.



**Рис. 3.6.** Так покупатели видят полки магазина периферийным зрением

Полезный метод проверки – размыть изображение рекламы, упаковки или сайта и спросить себя, что можно распознать в таком нечетком состоянии. Виден ли бренд? Насколько он дифференцирован? Доступны ли для восприятия элементы бренда? Выглядит ли упаковка иначе после редизайна и заметна ли ее новизна? Ответить на эти вопросы можно с помощью экспертов или опытным путем. Приготовьте картинки разной степени четкости и попросите участников исследования как можно быстрее распознать категорию продукта, бренды и ключевые послания. Включив в изображение продукты конкурентов, мы узнаем, каков наш продукт в сравнении с ключевыми продуктами отрасли.

В одном исследовании таким образом изучали печатные рекламные объявления, и оказалось, что рекламы Garnier и Dove наиболее эффективны в продвижении продукта и бренда, поскольку их легко распознать даже в очень размытом виде. Эта высокоэффективная реклама «считывалась» испытуемыми менее чем за 100 миллисекунд, то есть меньше чем за одну десятую долю секунды, или четверть мигания глаза. Определенно, это

значимое преимущество, если учесть, что стандартное время распознавания рекламы в журнале или на листовке составляло менее двух секунд.

Шире всего распространен ребрендинг продуктов с небольшими изменениями в упаковке – например, добавляется новое название для запаха продукта или иное описание его достоинств. Если сообщение о подобных переменах не распознается в размытом изображении, то ожидать увеличения продаж не стоит. Ребрендинг, конечно, покажет розничным продавцам, что мы все еще инвестируем в продукт, но на восприятие покупателей вряд ли повлияет.

Эффективные и четкие маркетинговые коммуникации нужно создавать на основе работы автопилота: сообщения должны читаться даже в размытом виде.

На рисунке 3.7 видно, что в размытом виде упаковки антисептических салфеток Dettol и Tesco очень похожи, что полезно для сети супермаркетов Tesco, выпускающей «собственные» марки, но вредно для бренда Dettol. Форма распознается с трудом, доминирующие цвета – белый, голубой и зеленый. В дизайне обеих упаковок использован голубоватый спиралевидный элемент. Отчетливо распознается только круг и цветовой код Dettol. Это единственные подсказки для эффективного распознавания продукта компании. Следовательно, в телевизионной или печатной рекламе следует делать упор именно на этих деталях, чтобы создать прочные ассоциативные связи между этими элементами, брендом и его посланием. Без такой связи восприятие бренда или продукта поставлено под угрозу. И хуже того, если разница между продуктом под маркой универсама и брендированным продуктом четко не воспринимается, то субъективная ценность бренда уменьшается, что уничтожает потенциальные преимущества брендированного продукта.



**Рис. 3.7.** Чтобы автопилот заметил продукт, его упаковка должна четко восприниматься периферийным зрением

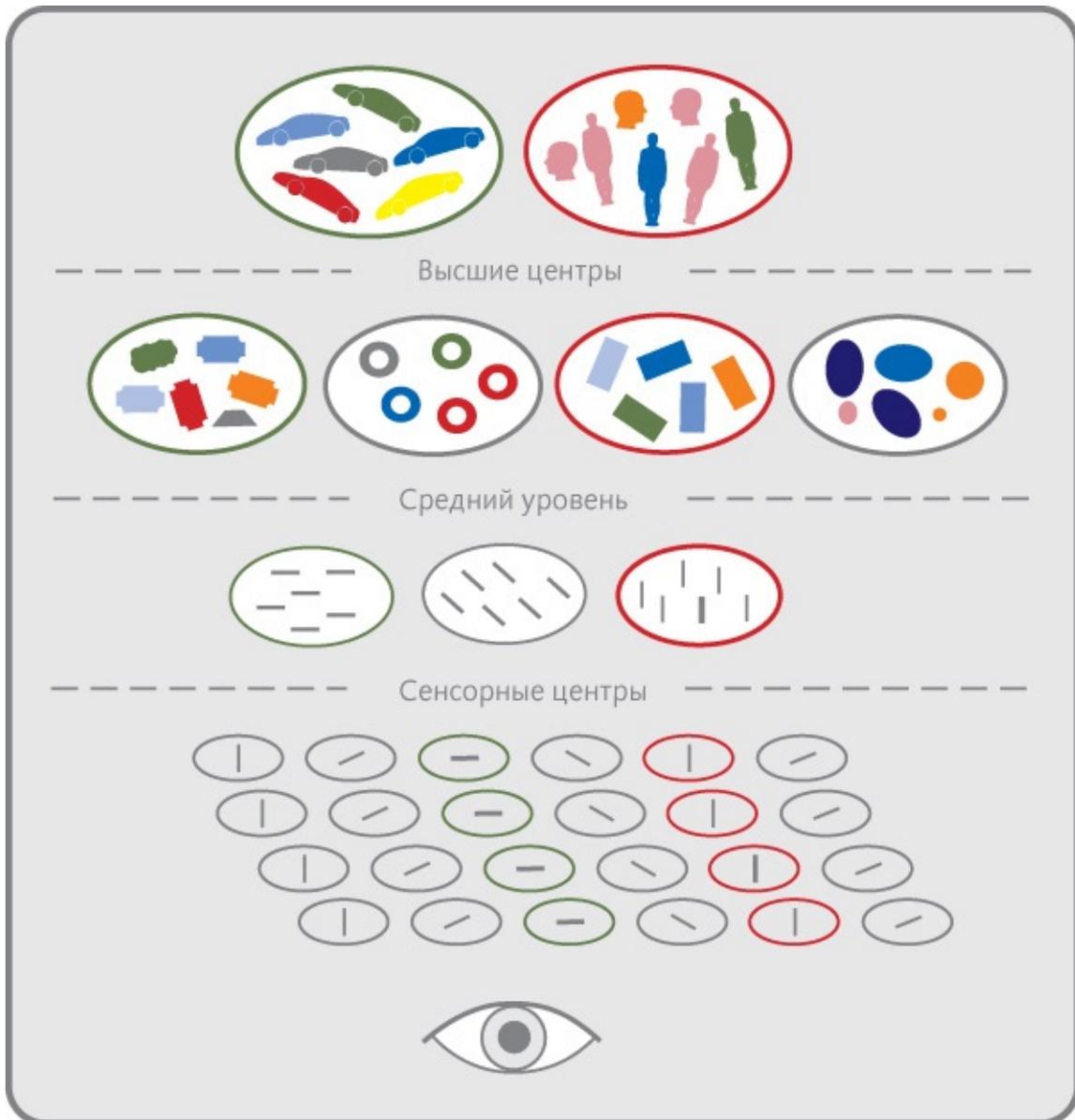
*Идея*

Сделайте изображение упаковки или рекламы размытым. Что теперь можно распознать? Какие сообщения несет это изображение? Что хорошо узнается – бренд, категория, продукт, послание?

## Узнавание – что это такое?

Нам нужно, чтобы покупатели заметили наши продукты, восприняли послания и узнавали бренд и связанные с ним преимущества. Но как добиться этого, если восприятие – всего лишь размытое пятно с маленьким фрагментом четкой картинки. По логике работы мозга, чтобы начать ценить что-то, ему нужно сначала ответить на вопрос: что это такое? Будь то бокал вина, автомобиль, человек или вещь, мы не способны ценить это, пока не идентифицировали. Узнавание продукта (и объекта вообще) происходит очень быстро, буквально в мгновение ока (то есть за одно моргание). Этот почти полностью автоматический процесс мы не осознаем. Как же мозг распознает бренды, продукты и послания?

Давайте еще раз рассмотрим процесс визуального восприятия. (Об остальных органах чувств можно сказать то же самое, просто зрение отвечает за 90 процентов информации, обрабатываемой в нашем процессоре объемом 11 миллионов бит.) Глаз – это не камера, поэтому мозг не видит целостного изображения, восприятие основано не на полных картинках. На рисунке 3.8 показано, что происходит на самом деле. Для мозга любой предмет – это набор линий, граней, углов, изгибов, цветов и движений. Мозг раскладывает объекты на отдельные компоненты, которые затем поэтапно собирает в целостный образ, общую структуру. Иначе говоря, эксплицитное и осознанное восприятие объекта – это конструкция, создаваемая в голове. Осознанно мы видим автомобиль, но для нашего мозга он состоит из линий, поверхностей, углов и цветов. Не более того.



**Рис. 3.8.** Осознанное восприятие представляет собой активное конструирование, происходящее на разных уровнях работы мозга

Поскольку мозг не видит целостных картин, то он их и не сохраняет. В голове нет своеобразной библиотеки объектов. Благодаря этому мозг работает очень гибко. Мы способны узнать машину, даже если раньше не видели такой модели или такого цвета. Нам достаточно понять, что это такое, и нет нужды запоминать каждую деталь, ведь это потребовало бы расхода огромных ресурсов. Если бы узнавание строилось на выборе из базы данных картинок, то нам необходимо было бы видеть точно такую же вещь в прошлом, чтобы узнать ее в будущем. Все формы, детали, цвета

должны были бы быть идентичны виденным ранее. Небольшое отклонение, иной цвет – и узнавание не состоится. К счастью, мозг работает по-другому. Мы знаем, что новые модели авто – это все равно автомобили. Мы узнаем старых друзей, с которыми не встречались много лет, несмотря на морщины и седину. Способность к узнаванию распространяется и на бренды и продукты, как показано на рисунке 3.9.



**Рис. 3.9.** Бренд легко узнается, несмотря на неточности изображения

Что это за бренд? Мы без труда узнаем Coca-Cola, хотя рисунок изменен. Как происходит распознавание? Человеческий мозг высокоэффективен и при этом пластичен. Вот почему узнавание строится вовсе не на всех 11 миллионах бит информации, получаемых им каждую секунду. Узнавание строится на сигналах, имеющих наибольшее диагностическое значение. Например, устойчивый признак стула – четыре ножки и спинка. Если убрать спинку, получится табуретка. Благодаря чертам, содержащим наибольшее количество информации, мы узнаем старых друзей, даже если они иначе одеты или поменяли прическу. Общая картина может сильно измениться, но пока ключевые для диагностики особенности присутствуют, мы в состоянии узнать знакомые объекты. Примером этого служат карикатуры: несмотря на сильное искажение, мы узнаем характерные черты (скажем, прическу, зубы и нос Маргарет Тэтчер) и без труда понимаем, кто нарисован.

Память работает не по принципу идентификации картинок. Способность человека узнавать знакомые объекты основана на сигналах, несущих важную диагностическую информацию.

С одной стороны, маркетологам это дает больше свободы, но с другой – заставляет внимательнее относиться к вводимым переменам. Например, при запуске эксклюзивного продолжения линейки продуктов может возникнуть идея поменять цвет логотипа с синего на золотой или серебряный. Если мы считаем, что покупатели запоминают картинку целиком, то не решимся на такой ход. Однако знанием того, как именно мозг распознает объекты, мы сможем подкрепить свою точку зрения. Если диагностическая ценность цвета для нашего бренда невелика, то клиенты легко узнают его, несмотря на изменение. Но если цвет важен для узнавания, как в случае с Coca-Cola, нельзя прибегать к этому. Внести любые изменения в логотип может оказаться непросто по разным причинам – например, кто-нибудь сразу же начнет кричать о нарушении корпоративного стиля. Однако, понимая, какие особенности бренда помогают клиентам моментально его узнавать, мы сможем обоснованно решить, стоит ли менять цвет фона и упаковки или лучше оставить его без изменений. Главное – сохранить ключевые для диагностики сигналы. Все остальное мы вольны менять в той или иной мере. Избегать любой ценой стоит только одновременного изменения нескольких ключевых диагностических характеристик.

Давайте посмотрим, как проходил ребрендинг апельсинового сока Tropicana (см. рис. 3.10). В профессиональных маркетинговых СМИ об этом немало писали, когда, несмотря на дорогостоящую рекламную кампанию, за два месяца продаж сока в новой упаковке компания потеряла 30 миллионов евро. Неудивительно, что ей пришлось отказаться от нововведения. Сам по себе сок не изменился, и на вкус остался прежним. Не изменилось и название бренда. Новая упаковка даже выглядела более современно (что подтверждали маркетинговые исследования) и могла бы лучше украшать стол клиентов за завтраком, но с точки зрения узнавания она изменилась слишком сильно: апельсин с воткнутой в него соломинкой был заменен бокалом, текст набран другим шрифтом, все элементы переместились на другое место. Апельсин и форма логотипа имели высокое диагностическое значение для узнавания продукта. После их изменения мгновенное автоматическое узнавание стало практически невозможным, особенно если учесть размытость периферийного зрения.



**Рис. 3.10.** В бренде Tropicana были изменены ключевые для узнавания характеристики

При проведении ребрендинга и смены упаковки надо помнить, какие элементы бренда обладают высокой диагностической ценностью для его узнавания. Как их выделить? Рассмотрим пример. На рисунке 3.11

показаны продукты из разных категорий. Какие относятся к низкокалорийным?



**Рис. 3.11.** Указателем на низкую калорийность продукта служит голубой цвет

Мы легко ответим на этот вопрос. Что свидетельствует о низкой калорийности продукта? Какие характеристики имеют высокую диагностическую ценность? Каковы общие формы, очертания, цвета? В данном случае ответ очевиден: голубой цвет. Именно так наш мозг выбирает важнейшие диагностические характеристики из огромного объема информации. Ассоциативное обучение (одновременная активация нейронов создает между ними дополнительную связь) помогает нам усвоить: голубой цвет упаковки означает, что продукт может быть диетическим.

Получая новую информацию, мозг сравнивает ее с имеющимися ассоциациями. Как только находится значимое совпадение, происходит узнавание. Этот процесс полностью имплицитный, и он осуществляется за миллисекунды. Высокая скорость узнавания возможна потому, что для этого мозгу требуются не все детали, а только главные, уже усвоенные ключевые характеристики. Если бы мы учитывали каждую мелочь, эта система была бы крайне неэффективной. У маркетологов есть возможность оценить диагностическую ценность любой характеристики бренда. Для этого нужно изменить некоторые элементы дизайна, а затем провести тестирование. Когда исчезают главные для распознавания характеристики, узнавание ухудшается. Другой метод – выявлять ключевые характеристики в целой категории. Выборочно убирая бренды с типичной полки и предлагая участникам эксперимента как можно быстрее назвать категорию продуктов, мы можем определить, какой бренд имеет наибольшую диагностическую ценность для данной категории. Для выявления диагностических характеристик есть много приемов, но следует помнить, что участники исследования должны отвечать как можно быстрее, чтобы в работу не успел включиться пилот.

## Узнавание и контекстуальные подсказки

Хотя в вышеприведенном примере правило «голубой цвет = диетический продукт» сработало, кое-чего в этой картине недостает. Что если голубой цвет будет использован для покраски автомобиля, футболки или ботинок? Вряд ли мы посчитаем их диетическими.

Представьте, что где-нибудь в сауне вы случайно столкнулись с партнером по бизнесу, с которым давно не встречались. Понадобится некоторое время, чтобы вы вспомнили, откуда знаете этого человека. Так происходит потому, что узнавание очень чувствительно к контексту. Представьте себе розу, мяч или дом – трудно нарисовать эти предметы в воображении без контекста. Визуальный опыт подсказывает, какие другие объекты возникают на сцене вместе с ними и как они должны быть расположены в пространстве. Когда мы видим в автомобиле руль, то, по нашим предположениям, рядом окажутся радио, бардачок и зеркало. Такая предсказуемость помогает нам распознавать объекты. На предмете, в котором мы опознали руку, может быть только браслет или часы, а не ремень или шина, например. Таким образом, контекст очень эффективно помогает узнаванию.

Нейробиолог из Массачусетского технологического института Моше Бар и его команда обнаружили в мозге два «потока», способствующих узнаванию: один сосредоточен на самом объекте, а второй обрабатывает информацию из контекста. На рисунке 3.12 показано, как важен для узнавания контекст. Фен справа и дрель слева визуально идентичны, двусмысленность разрешается с помощью окружения. Таким образом, контекст очень важен для распознавания объектов.



**Рис. 3.12.** Контекст определяет, узнаем мы в объекте фен (слева) или дрель (справа)

Это означает, что мы часто не узнаем человека, встречая его в непривычной обстановке, поскольку в нашей памяти сохраняются не только его отличительные черты, но и особенности окружения. Вот почему мы так быстро опознали диетические продукты: они все относились к пищевым, а для обозначения низкой калорийности часто используют голубой цвет, поэтому мы быстро идентифицировали общий признак.

Итак, происходит узнавание как самого объекта, так и контекста. Следовательно, нам открывается возможность влиять на ментальный «ящик», в который покупатели складывают наши продукты. В компании Unilever выяснили, что продажи мясного сэна Ререгамі значительно выросли, когда изменилось его расположение на полках магазинов. В 1980-х годах компания старалась подчеркнуть, что эти колбаски необязательно держать в холодильнике, поэтому размещала их рядом с другими пакетированными сэнами, такими как сухарики и чипсы. Но покупатели ожидали, что мясные изделия должны храниться именно в холодильнике, поэтому вид колбасок рядом с сухариками их угнетал. Они просто не догадывались, что внутри пачки может находиться мясной продукт. Когда производитель переместил Ререгамі поближе к охлажденным колбасам, продажи значительно выросли.

Для распознавания продуктов и брендов автопилот пользуется диагностическими характеристиками и контекстом.

Дополнительное влияние контекста проявляется в том, что

необязательно помещать всю желаемую информацию в дизайн упаковки, если можно пользоваться «говорящими» возможностями контекста. Известно, что люди часто «вспоминают», что видели в рекламе то, чего на самом деле там не было. Производители одной зубной пасты много лет использовали в телерекламе пожилого мужчину; потом его заменили молодой женщиной. И хотя разница между молодой женщиной и пожилым мужчиной очевидна, больше половины участников исследования после опроса «вспоминали», что видели на экране пожилого мужчину, хотя им показывали ролик с молодой женщиной. Так происходит потому, что бренд создает контекст для запоминания объектов. Вид пожилого мужчины из рекламного ролика закрепился в нейронных проводящих путях мозга респондентов и активировался при узнавании бренда пасты. Все остальные детали телерекламы были затуманены ожиданием увидеть пожилого мужчину.

## Концепции – что это значит?

В портфеле международной пивоваренной компании Anheuser-Busch InBev есть немецкое пиво Kaiser"oder (рис. 3.13). Недавно бренд инвестировал 30 миллионов евро в обновление дизайна полулитровой бутылки, изменив форму горлышка. Вместо прежнего округлого сделали граненое шестиугольное. По вкусу пиво осталось прежним.



**Рис. 3.13.** Новая форма горлышка бутылки немецкого пива Kaiser"oder

Таким образом компания хотела повысить субъективно воспринимаемую ценность продукта и увеличить продажи. Почему сечение горлышка бутылки должно было повысить ценность пива? Форма горлышка не дает ответа на вопрос «Что это такое?», который мы обсудили выше, ведь ни пиво, ни логотип, ни бренд не изменились. Чтобы понять, как подобные изменения могут повлиять на восприятие, давайте познакомимся с результатами захватывающего исследования Кристофа Коха из Калифорнийского технологического института. Кох и его исследовательская группа привлекли к необычному эксперименту больных, страдающих эпилепсией, которым врачи вживили в мозг электроды для выявления центров развития припадков. Испытуемым показывали портреты разных знаменитостей – от Барта Симпсона<sup>[18]</sup> до мультимиллиардера Билла Гейтса и актрисы Холли Берри. И что же? Изображения возбуждали разные группы нейронов. Интересно, что нейроны, реагирующие на Холли Берри, активировались независимо от того, как она была изображена на снимках: слева или справа, в шляпе и

очках или без них, с улыбкой или строгой, в костюме Женщины-Кошки или другой одежде, и даже если на карточке просто было написано «Холли Берри». Во всех этих ситуациях проявляли активность одни и те же нейроны. Стало быть, мозгу не важно, как именно был закодирован смысл «Холли Берри» – как изображение или как текст. Когда мозг узнавал это значение, нейроны активировались. Мозг не только определяет, что такое распознаваемый объект, но и что он означает. Вот почему мы узнаем О2 только по пузырькам на синем фоне. Следовательно, при виде объекта мозг задает себе второй важный вопрос: что это означает? Давайте разберемся во втором этапе декодирования сигналов. Представьте, что коллега пригласила вас на день рождения, а вы купили ей букет роз. Уже от мысли об этом становится дискомфортно. Почему же? Ведь роза – красивый цветок, который приятно пахнет. Роза ничуть не хуже, например, подсолнуха. Однако реагировать на преподнесение букета роз и букета подсолнухов именинница и все свидетели происшествия будут по-разному. Дарить коллегам розы не принято, потому что эти цветы оформляют иной контекст. Розы обычно относятся к романтической любви, а подсолнухи означают благополучие (рис. 3.14). Разные цветы символизируют разные вещи, и эти значения придают букетам разную ценность в зависимости от контекста дарения. Если у вас с коллегой роман, то она высоко оценит букет, а если она счастлива в браке, подаренные розы смутят ее.



**Рис. 3.14.** Разные цветы символизируют разные ментальные концепции: подсолнух означает благополучие, а роза – романтическую любовь

В древние времена мужчина в битве завоевывал право быть лидером и вести за собой племя. Сегодня для этого есть более гибкие и менее сложные способы. В компаниях иерархия кодируется расстоянием закрепленного стояночного места от входа в здание, размером стола или офиса, местом в конференц-зале и правом больше говорить на совещаниях. Признаться в любви можно как словами, так и розами или кольцом с бриллиантом. Мы варим куриный бульон больному и готовим кофе, когда приходят гости. Только человек может интуитивно догадаться, что холодный оттенок голубого символизирует достижения, а теплый – заботу и материнство. В умении узнавать такие сигналы присутствует что-то глубоко человеческое. Животные тоже могут испытывать эмоции, проявлять любопытство и социальное поведение, но умение преобразовывать сенсорные сигналы в интеллектуальные идеи присуще только человеку. В опубликованной в Annual Review of Psychology статье Дэн Ариели называет этот феномен «концептуальным потреблением».

*Наши доисторические предки большую часть времени бодрствования посвящали поиску и потреблению пищи, что принесло очевидные плоды. Сегодня этот инстинкт несколько не ослабел, но удовлетворить его можно за минуту, достаточно лишь заехать в магазин за продуктами, а потом разогреть купленную еду в микроволновке. Физические потребности удовлетворены, а свободного времени вдосталь, поэтому мы находим выход первобытной энергии в поисках и потреблении идей.*

При этом в мозге происходит следующее: при идентификации объекта поступающая информация преобразуется в ментальную концепцию, несущую дополнительные смыслы. Мы видим розу, узнаем ее, а затем наша ассоциативная память вызывает к жизни наши типичные знания о розах, например в каких случаях их дарят. В этом процессе мы исследуем смыслы. Спортивный автомобиль покупают не только ради передвижения, но еще и ради демонстрации высокого статуса владельца. Влияние подобных представлений (помимо объективных качеств продукта) на покупательские решения изучалось в десятках исследований. Можно сказать, мы превращаем физический объект X в ментальную концепцию Y – скажем, букет роз в идею любви, а спортивный автомобиль – в представление о высоком социальном положении. Это преобразование

называется перекодированием. Визуальные признаки, такие как форма, цвет, шрифт, воспринимаются не только как технические характеристики предмета, но и как составляющие интеллектуальных идей, которые они активируют.

Сигналы, посылаемые маркетологами – от цвета и формы до логотипа бренда, – перекодируются в ментальные концепции, созданные из имеющихся в памяти ассоциаций. Воспринимаемая ценность бренда или продукта основана на вызванных им ментальных концепциях, соответственно, и решение о покупке принимается исходя из этих представлений, а не самих по себе сигналов.

Например, округлые логотипы кажутся мягкими и гармоничными по сравнению с угловатыми и агрессивными. Некоторые исследования показывают, что существует связь между относительной высотой продукта и субъективно воспринимаемым покупателями превосходством. Это можно объяснить социальным опытом: более высокое положение подразумевает больший контроль (скажем, визуальный контроль над теми, кто ниже) или власть (сверху легче манипулировать объектами). Поскольку в повседневной жизни у нас создались ассоциации между вертикальными взаимодействиями и такими концепциями, как доминирование, гордость и контроль, то относительно высокие продукты вызывают в памяти соответствующие представления.

Этот принцип хорошо иллюстрирует пример компании по продаже строительных кранов. В своей рекламе она рассказывала о своем продукте, описывала его преимущества и технические характеристики. Чтобы выделить компанию на фоне других, в рекламном агентстве решили использовать крупные планы кранов. Людей на снимках не было. И реклама провалилась. Анализ показал, что проблема заключалась в страхе людей перед превосходством гигантских кранов. Страх отразил все аргументы «за», которые возникали у пилота. Способ представления кранов в рекламе вызывал у клиентов нежелательную неосознанную реакцию «кран сильнее меня». Чтобы реклама сработала, нужно было убедить покупателей, что достаточно пары движений рукой – и огромный кран подчинится человеку. Чтобы исправить ошибку, недостаточно было просто поместить на картинку человека, нужно было показать, что он контролирует кран.

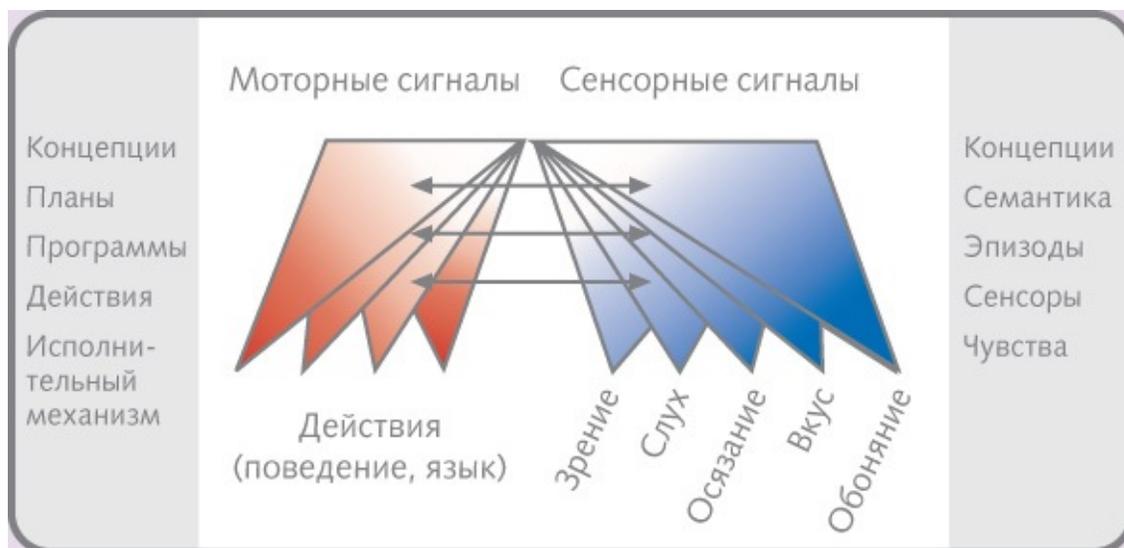
Понимать структурные взаимоотношения между визуальными

элементами и их символическим значением важно не в последнюю очередь потому, что многие исследования уже доказали ведущую роль ментальных моделей в принятии покупательских решений и формировании впечатления от бренда. Согласно их результатам, помимо эстетичного внешнего вида для клиентов очень важной функцией продукта является отражение в нем общих представлений. Нельзя судить о шрифте, цветах, формах и персонажах рекламы только по тому, нравятся они нам или нет. Мы должны учитывать особенности работы мозга и спрашивать себя, о чем говорят эти сигналы и какие ментальные модели они вызывают в сознании.

### ***Перекодирование: от сигнала до идеи***

Перекодирование означает, что сенсорные и моторные информационные сигналы преобразуются в идеи и представления. Жаклин Фустер, ведущий нейробиолог Калифорнийского университета, показывает, что при этом происходит с нейронами (рис. 3.15).

Как показано на рисунке, в мозге имеются два информационных «потока»: один передает сигналы от органов чувств, а другой – от моторных действий (например, движений пальцами). Высшей формой для обоих являются ментальные концепции и когнитивные процессы, которые ими оперируют. Они, тем не менее, непосредственно связаны с нижележащими уровнями. Таким образом, между сигналами и концепциями имеется систематическая и произвольная связь. Вот почему роза вызывает романтические ассоциации, а спортивная машина подразумевает высокий социальный статус.



**Рис. 3.15.** Все, что мы ощущаем и делаем, перекодируется в идеи и общие представления

Современная нейробиология и психология дают нам в руки количественные и аналитические методы работы с нематериальными слоями смыслов. Например, для определения связи между сигналом (скажем, визуальным) и идеей (например, «эффективность») в науке используют нейронный маркер N400<sup>[19]</sup>, так что пропадает необходимость спрашивать мнение людей (что вызывает нежелательное для целей исследования включение пилота). Когда мозг распознает семантическую связь между сенсорным сигналом и идеей, в его отдельных участках происходят изменения (особенно во фронтальном и латеральном неокортексе). Изменение активности мозга можно измерить при помощи электроэнцефалограммы, она проявляется в виде так называемого вызванного потенциала<sup>[20]</sup>, регистрирующегося примерно через 400 миллисекунд после начала действия раздражителя.

Нейронные маркеры семантического соответствия – очень интересная, но непрacticalная для маркетинговых исследований тема, поскольку проводить подобные эксперименты в разных странах и переводить их результаты на язык маркетинга (таких как «вспоминание бренда» или «намерение купить») довольно затратно. К счастью, узнать, какие идеи и представления пробуждает сигнал – например, фиксированные установки из области психологии, – можно и другими способами. Благодаря развитию технологий, в частности возможности изменить спонтанные реакции на сигнал, нам не нужно прибегать к субъективным суждениям и мнениям или нейронным маркерам, чтобы создать аналитическую оценку ментальных

моделей, которые вызывают к жизни маркетинговые сигналы. Одно из главных преимуществ количественных исследований состоит в возможности проводить сравнения между городами и странами. ИмPLICITные смыслы удастся расшифровать в рамках одной культуры, что, впрочем, не говорит об их актуальности в другой культуре. Вот почему объективные количественные измерения могут принести реальную пользу.

Вернемся к примеру с шестиугольным горлышком новой бутылки пива Hasser"oder. Что оно означало? Была ли это просто уловка, или за переменами что-то стояло? Какие ассоциации возникают при виде особенности новой тары? Угловатая форма отличается от округлости привычных бутылок. Исследования показывают, что такая форма тары вызывает ожидание крепости напитка. В целом прямые формы с углами обычно воспринимаются как сильные и маскулинные, а округлые и мягкие – как мягкие и фемининные. Следовательно, шестиугольное горлышко вызывает восприятие бренда как мужественного, предназначенного для мужчин. Учитывая слоган бренда «Мужчины знают почему», эта переменная способствовала позиционированию и повышала субъективную ценность среди покупателей, которые ощущали подкрепление своей мужественности. Вместе с пивом человек покупает концепцию мужественности. Исследование голландского Университета Твенте показало, что если форма бутылки питьевой воды соответствовала идее рекламного слогана, то это положительно влияло на оценку продукта и бренда покупателями. Таким образом, между новой формой бутылки пива и его брендовыми заявлениями усилилась полезная для бренда конгруэнтность.

Значения сигналов и вызываемые ими идеи и представления можно оценить количественными методами из научного арсенала нейробиологии и психологии. Этими инструментами измеряют имPLICITные связи между сигналами и ментальными моделями.



**Рис. 3.16.** Новая упаковка вызывает в сознании другие представления и, соответственно, другие ценности, отличные от прежних

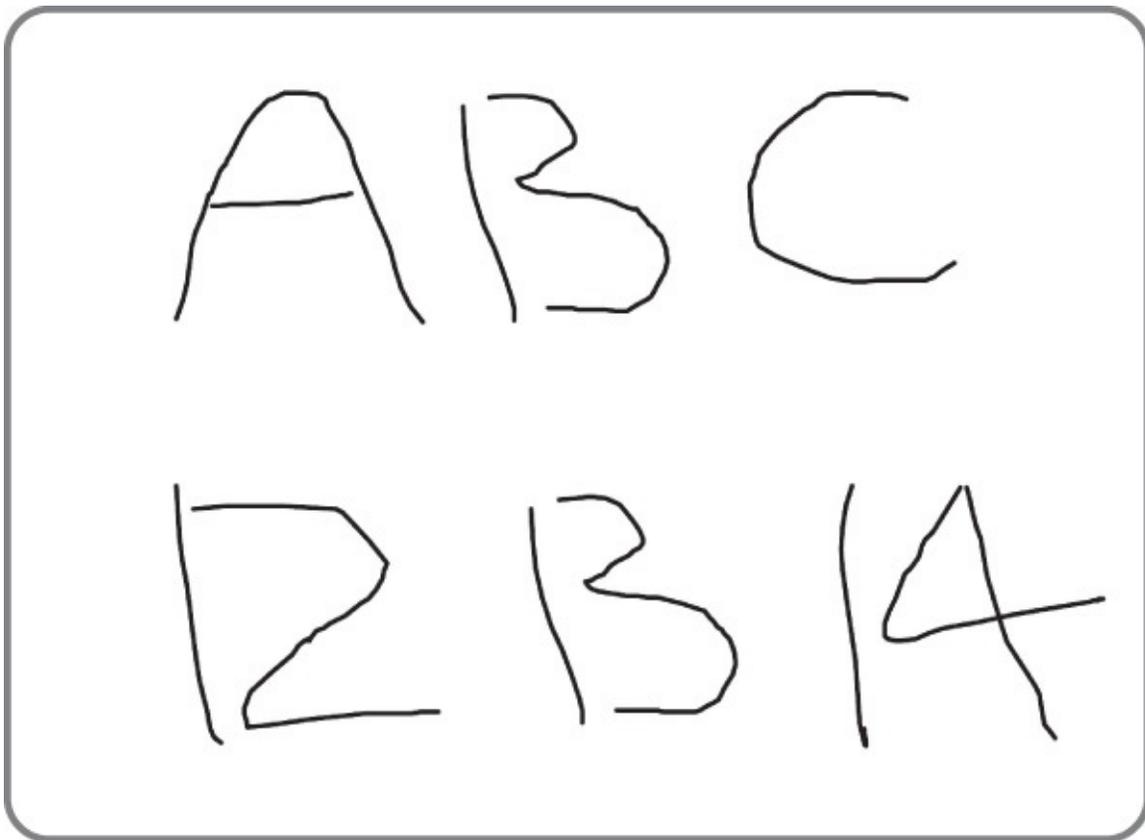
Давайте еще раз посмотрим на упаковки сока Tropicana (рис. 3.16). Применяя новые знания, мы увидим, что не только новый дизайн стал препятствием для узнавания и приобретения продукта. Основной визуальный сигнал на новой упаковке – это бокал сока. Часто ли мы видим подобную картину в повседневной жизни? Нет. Вряд ли в большинстве семей такие бокалы стоят на столе во время завтрака. А в каких семьях бокал мог бы стоять на столе во время завтрака? В довольно состоятельных и преуспевающих. Все остальные люди пьют сок из такой посуды только тогда, когда останавливаются в отеле или приглашают гостей. Все эти послы активируют представление об особом случае, значит, и сок кажется пригодным только для таких ситуаций.

Теперь посмотрим на изначальный дизайн. Апельсины говорят нам не только об апельсинах. Вы видите листья? О чем это вам говорит? Листья сохраняются только на свежесорванных фруктах. Это вызывает ассоциацию со свежестью, к которой, кстати, бокал не имеет никакого отношения. Конечно, сок может быть свежим и в бокале, но на упаковке об этом ничего не говорится. Какие ассоциации связаны с соломинкой? В апельсин вставлена не стильная коктейльная, а веселая полосатая соломинка, которую обычно дают детям – соломинка для повседневного

использования. Получается, что в новом дизайне радикально изменились все сложившиеся представления.

Целью было подчеркнуть высокий класс сока, что и было достигнуто. Но мотивировали ли новые идеи, вложенные в упаковку, на покупку? Нет, что и выразилось в сильном снижении продаж. Для маркетологов важно повышать ценность продукта, используя при этом ментальные модели.

Узнавание зависит от контекста. Маркетологи много времени тратят на споры, какие сигналы использовать в телерекламе или упаковке. Однако они часто оценивают ключевые визуальные элементы без систематического принятия во внимание контекста. На рисунке 3.17 видно, как это мешает вести объективные дискуссии, поскольку смыслы, как и ценность, тоже зависят от контекста.



**Рис. 3.17.** Смысл зависит от контекста

Если мы прочитаем две отдельные линии, то почти наверняка расшифруем верхний знак как букву «В», а нижний как число «13». Хотя выглядят они одинаково. Очевидно, что именно контекст повлиял на наше восприятие. Представьте, что для визуального оформления бренда вы выбрали изображение бриллианта. У бриллианта больше одного значения.

Он может символизировать твердость, блеск, роскошь и предложение руки и сердца. Какие из этих смыслов воспримет покупатель, зависит от контекста. Если использовать драгоценный камень в рекламе строительных инструментов, то первой придет на ум твердость; если же в рекламе краски для волос, то представление о блеске. Учитывайте контекст, и ваши планерки будут проходить эффективнее.

Смысл зависит от контекста.

## Новое и последовательное – квадратура круга?

Есть много способов выразить такие идеи, как социальный статус и любовь. Роза – лишь одно из представлений. О романтической влюбленности говорят также кольцо и сердце, пронзенное стрелой. Гибкость человеческого ума дает маркетологам возможность решить одну из самых больших дилемм в менеджменте брендов – компромисс между новизной и стабильностью. Нам нужно всегда быть новыми и в то же время похожими на себя. Мы хотим что-то изменить, чтобы росли продажи, хотим предложить новые стимулы и вернуть клиентов, но при этом сохранять сильные стороны бренда, быть узнаваемыми, последовательными и не отпугнуть лояльных покупателей. У нас есть серьезные основания быть одновременно и новыми, и постоянными. Неудивительно, что ведется много споров на тему, что следует изменить, а что оставить.

Когнитивные психологи выяснили, что лучше всего обучение проходит, когда у нас уже есть сложившиеся представления, на которые можно «привить» новую информацию. Таким образом, постоянство – очень важная черта рекламной эффективности. Но почему людям так часто бывает трудно учиться? Исследователи из голландского Университета Радбауд в Наймегене измеряли реакцию нервных клеток на знакомую и новую (неизвестную) информацию. Если сигнал соответствовал ожиданиям, то он не обрабатывался. Информация, соответствующая ожиданиям, подавляется. Клетки мозга не включаются в работу. Именно поэтому большинство автомобильных аварий случаются на дорогах, которые мы знаем лучше всего. Мы перестаем концентрировать внимание, и мозг берет недостающую информацию из памяти. Когда наша гипотеза в отношении ожидаемого подтверждается, мозг отключается. Зачем тратить время на то, что уже известно? Значит, подаваемые сигналы должны быть существенно новыми, чтобы покупатель их заметил. Другими словами, без новизны активируются только уже знакомые ассоциации и ничего не изучается. Новизна открывает двери для сообщения нового.

Решить дилемму новизны и постоянства – значит учитывать различия между самими сигналами и вызванными ими ассоциациями. Нужно сохранять стабильность смыслового значения и подавать новые сигналы. В пример можно привести пиво Hasser"oder. Угловатое горлышко бутылки – это новый сигнал, но он соответствует смыслу маскулинности и

подкрепляет его, а потому повышает общую ценность бренда в контексте слогана «Мужчины знают почему». Другой пример успешного подхода к решению этой задачи подает Lynx/Axe (рис. 3.18). Концепция бренда неизменна, но каждый раз по-новому используются сигналы для ее донесения. В каждой телерекламе обычной внешности молодой человек завоевывает красивую девушку, что, конечно, имеет высокую субъективную ценность, особенно для молодежи, но каждый раз он делает это разными способами. Что особенно важно, во всех кампаниях бренда отдельные продукты сочетаются с общими обещаниями бренда. Таким образом достигается знакомство на уровне бренда или послания, а отдельные продукты лишь присоединяются к этим посланиям.

Разрешить дилемму сохранения стабильности и придания новизны можно сохраняя стабильность смыслового значения и подавая новые сигналы.



Рис. 3.18. Lynx/Axe: новые сигналы, старые смыслы

Как клиент справляется с новизной? Насколько необходимо ему знать продукт? «Подрывные» коммуникации, которые совершенно не соответствуют ожиданиям, действительно привлекают больше внимания и включают когнитивную активность: люди пытаются разрешить замеченные противоречия, которые в долгосрочной памяти сохраняются только в виде исключения из правил, да и то лишь в случае сильной вовлеченности. Обычно реклама воспринимается при низкой степени вовлеченности (этот факт подтверждается исследованиями). Согласно исследованиям, наиболее эффективна стратегия «ПереВРИ» – передовое в рамках известного. Иными словами, послания, умеренно неконгруэнтные ожиданиям,

максимально способствуют вспоминанию, поддержанию симпатии, узнаванию и удержанию внимания. Смысловая стабильность и новизна сигналов – способ применять на деле принцип «ПереВРИ».

В маркетинговых коммуникациях наиболее эффективно использовать умеренное количество новизны в сочетании с постоянством смысла.

## **Ценностное внимание: мы видим то, что хотим**

Мы рассмотрели, как происходит первый шаг принятия решения: как мозг узнает продукты и бренды, затем перекодирует сигналы в идеи и представления, опираясь на контекст, в котором воспринята информация. Однако без ответа остается еще один вопрос: почему и как мы обращаем внимание на сигналы? От чего зависит, обратим ли мы внимание на данный продукт, рекламу, упаковку? Очевидно, что на одни вещи мы обращаем больше внимания, чем на другие; но иногда фокус нашего внимания меняется. Например, став родителем, вы внезапно начинаете замечать вокруг больше детей и младенцев. Если хотите купить определенную модель автомобиля, то он начинает всюду попадаться на глаза, как и его реклама. Исследования подтверждают этот факт: мы чаще замечаем соответствующую рекламу после того, как решили купить конкретную модель авто.

При продвижении продукта нужно отталкиваться от того, чему больше всего будут уделять внимание ваши настоящие клиенты. Каков скрытый механизм этих эффектов? Как он работает? Все эти вопросы поднимают одну их самых актуальных в маркетинге тем – внимание. Когда нужно запечатлеть в сознании клиентов наши продукты, бренды, послания, сразу поднимается эта тема. Мы хотим сделать яркую и привлекающую внимание кампанию. Нужно сильнее выделяться на полках. Нужно прорваться сквозь шум других продуктов. Подобные цели знакомы маркетологам. Посмотрим, что о внимании нам скажет наука.

Нам уже известно, что существует два типа восприятия: периферийное и фокальное. Чтобы видеть четче большую часть мира, требуется больше движений глаз. Так расширяется фокальное внимание. Но как мы решаем, на что следует смотреть? Подобные решения мы принимаем (учитывая время сна) 2–3 раза в секунду, или 150 тысяч раз в день. А поскольку мы не осознаем движения глаз, это происходит автоматически, то есть имплицитно. По какому принципу мы направляем небольшую область четкого восприятия и видим продукт или рекламу особенно ясно? И снова мы возвращаемся к базовому принципу принятия решений: все зависит от ценности.

Проведенные одной маркетинговой компанией полевые испытания показали, что любители вина втрое чаще замечают рекламу вина на улице, чем любители пива (измерено количеством движений глаз). И что же?

Почему бы любителям вина не смотреть на вино? Но как так получается, что любители вина обращают внимание на рекламу вина до того, как они собственно посмотрели на рекламу? Они смотрели на нее не дольше, чем любители пива, не бросали повторных взглядов – и при этом втрое чаще направляли на нее фокальное внимание. Что служит пусковым сигналом для направления внимания? Должно быть, два типа внимания, имплицитное, или периферийное, и эксплицитное, или фокальное.

Входящие периферийные сигналы обрабатываются автопилотом. Он широко сканирует пространство (из 11 миллионов бит информации, получаемой каждую секунду, примерно 90 процентов задействует зрение) и обрабатывает всю входящую информацию. Информация об объекте (что это – логотип, уличная или телевизионная реклама) немедленно поступает в центр мозга, о котором мы уже говорили, – орбитофронтальную кору. Его активация происходит через 30–180 миллисекунд после появления стимула, то есть быстрее, чем можно моргнуть. Задача этого процесса – оценить воспринятое.

Как разведчик ценностей, автопилот постоянно оценивает, соответствует ли объект восприятия нашим целям, планам, желаниям. Если ценность увиденного высока, автопилот командует глазным мышцам перевести взгляд в сторону источника сигнала. Моше Бар, нейробиолог из Массачусетского технологического института, следующим образом резюмирует этот процесс:

*Реакция, говорящая о ценности объекта, возникает вовсе не как отдельный этап после идентификации объекта. Наоборот, заинтересованность следует за зрением в тот самый момент, когда начинают поступать стимулы.*

Таким образом, мозг не только узнает объект со скоростью света, но еще и оценивает его значимость за доли секунды, а затем на основании этого решения направляет взгляд и внимание. На рисунке 3.19 видно, что автопилот голодного человека сканирует окружение и направляет фокальное восприятие на сигналы, соответствующие цели утоления голода. В данном случае на лого McDonald's. Внимание босого человека будет привлечено к витринам обувных магазинов. Проще говоря, ценность движет вниманием. Ключом к управлению вниманием служит значимость: мы видим то, что хотим видеть. Чтобы автопилот заметил наши сигналы, они должны сообщать о чем-то, что человек ценит.

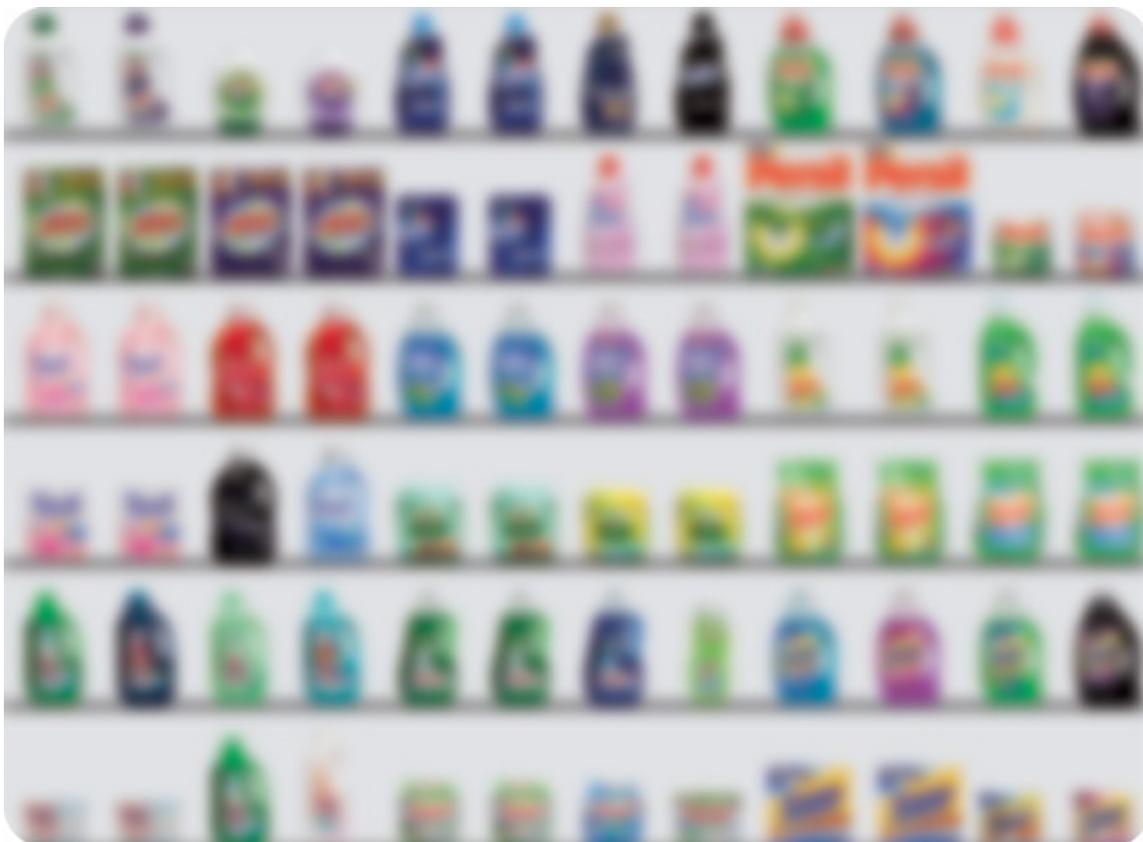


**Рис. 3.19.** Внимание привлечено к тому, что ценно для нас в настоящий момент. Ниже показаны движения глаз участников эксперимента, которые хотели есть (внизу слева) или были сыты после обеда (внизу справа). Голодные люди фокусировались на рекламе McDonald's, а сытые – на магазинных витринах и логотипах

Многие исследования подтверждают, что цели в настоящий момент управляют автоматическим распределением внимания. Когда мы ищем банку колы, в мозге усиливается обработка восприятия красного цвета путем повышения нейронной чувствительности к нему. Поэтому красные банки будут замечены быстрее, чем, скажем, голубые.

Чтобы привлечь внимание, сигналы бренда или продукта должны соответствовать целям покупателя. Люди «впускают» наши послания, если те согласуются с их целями.

Учитывая эту информацию, давайте еще раз посмотрим на полку со стиральными порошками (см. рис. 3.20). Автопилот покупателей будет подсказывать, какие из преимущественно размытых сигналов упаковок больше соответствуют их целям. Если им нужен порошок для стирки темных вещей, какие упаковки лучше просигналят о соответствии этой цели? Как только какой-то сигнал покажется автопилоту точно отвечающим целям, внимание автоматически будет перенесено на него. А что если вы ищете средство для стирки шерсти? Скорее всего, вам бы приглянулись розовые пачки. Во Франции производители моющих средств решили сменить цвет упаковок порошка для стирки шерстяных изделий с розового на кремовый, чтобы подчеркнуть, что продукт «заботится» о белье. Продажи снизились, а самые разочарованные клиенты перешли на конкурирующий порошок в розовой упаковке. То же самое происходит с покупателем определенного бренда. Куда вы посмотрите, если хотите купить Ariel? Скорее всего, на зеленые пачки с красной надписью и странной фигурой.

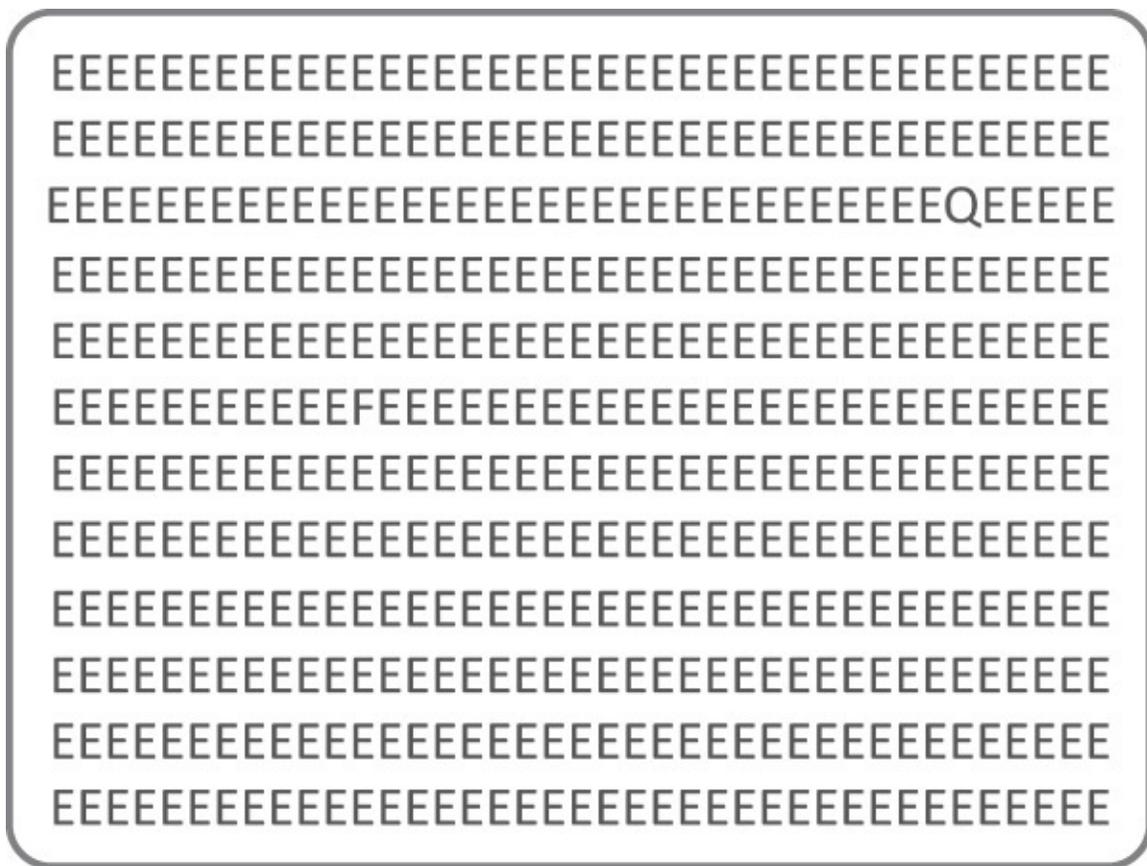


**Рис. 3.20.** Чтобы привлечь внимание, сигналы продукта должны соответствовать целям покупателя

Автопилот – это швейцар, который решает, впустить ли наши маркетинговые послания. Он откроет дверь для сообщений продуктов и брендов, только если посчитает их ценность достаточно высокой. Даже самый продвинутый детский сад ничуть не заинтересует двадцатилетнего одинокого молодого человека. Он, конечно, может замечать детские сады, но ни на один не обратит внимания. Важно понять, что людьми нельзя манипулировать по своему желанию. Думаете, достаточно показать им красивые картинки, чтобы они строем замаршировали в магазин за покупками? Конечно, нет! Нами нельзя манипулировать, если мы сами того не хотим. Если что-то несовместимо с нашими имплицитными или эксплицитными целями (в данный момент и в данном контексте), то мы не поддадимся ни на какие уговоры. Более того, мы вообще ничего не воспримем.

## Внимание привлекается контрастом

Только что описанный механизм регулируется с помощью ценности: внимание выбирает то, что важно для нас, наших целей и потребностей. Однако в мозге есть и системы «послепроизвольного внимания»<sup>[21]</sup>. На рисунке 3.21 показано, как работает этот механизм.



**Рис. 3.21.** Внимание привлекается контрастом

Найдите на картинке буквы Q и F. Большинство людей с легкостью замечают Q, но F им обнаружить труднее (двенадцатый знак в шестом ряду). Обе буквы отличаются от E, но Q, совершенно очевидно, контрастирует сильнее из-за отличающейся формы. Наша визуальная система натренирована замечать и выводить в фокус внимания именно контрасты. Без этого мы не в состоянии отделить объект от фона. Пятьдесят тысяч лет назад это было очень важно: ведь на фоне листвы надо было сразу заметить морду тигра.

Если мы хотим выделяться из окружения и привлекать внимание к своим продуктам, то должны добиваться определенной степени контрастности. Именно об этом мы говорим, когда хотим, чтобы продукт «выделялся» на полке, а реклама «цепляла». Мы хотим завладеть фокальным вниманием. Однако само по себе привлечение внимания не заставит людей совершить покупку. Предположим, что E, Q и F – это продукты. Если кто-то ищет F, он все равно не купит заметную Q, так как это не соответствует его целям.

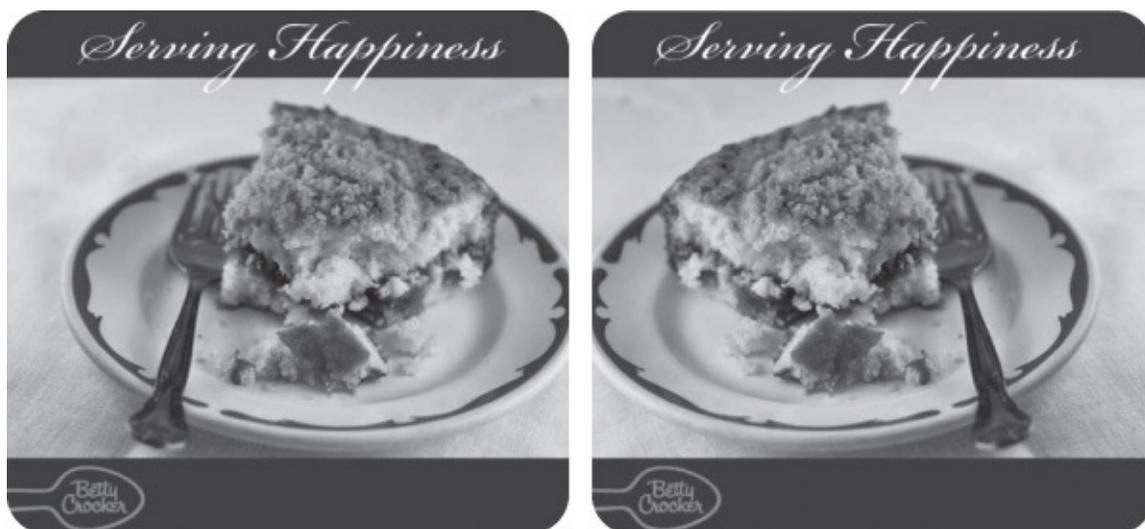
Хороший пример интегрированной стратегии показывает пятновыводитель Vanish (см. рис. 3.22). Он выделяется ярким флуоресцирующим цветом упаковки. Важно, что основной цвет, розовый, соответствует восприятию главного достоинства продукта этой категории – превосходное очищение. Желтый цвет тоже привлекает внимание, но не отвечает потребностям клиентов. Почему? Какой цвет вы используете, чтобы подчеркнуть способность к выведению пятен? В большинстве стран розовый цвет упаковок Vanish соответствует представлениям об эффективности средства.



**Рис. 3.22.** Какой цвет лучше говорит, что перед вами эффективный пятновыводитель?

## Простота периферийного восприятия повышает ценность

Взгляните на фотографии кусков торта на рисунке 3.23. Эту картинку показывали участникам своего исследования профессора Райан Элдер и Арадхна Кришна, определяя условия для решения о покупке. Какой пирог хотело купить большее количество человек?



**Рис. 3.23.** Положение вилки влияет на убедительность рекламы  
Печатается с разрешения Райана Элдера (*The «Visual Depiction Effect» in Advertising, 2011*)

Если вы решили что тот, что справа, то были правы: испытуемые-правши выбирали его на 20 процентов чаще. Почему? Изображения отличаются только положением вилки. На правой картинке она лежит удобнее для того, чтобы ее взял правша. Автопилот ценит простоту действия. Ученые называют это легкостью восприятия, потому что знакомые вещи и положения требуют меньше ресурсов для умственной обработки, поэтому ценятся автопилотом больше.

В маркетинге легкость восприятия способствует привлечению внимания клиентов и повышает ценность объекта. Однажды покупатель, увидев рекламу, имплицитно усвоил показанный в ней логотип. На следующий день, когда он увидит его на полке магазина, воспринять логотип ему будет легче, поскольку автопилот уже знаком с этим символом. Затраты на восприятие снижаются, и это склоняет покупателя к выбору

продукта. Этот эффект работает в тех категориях, в которых воспринимаемая ценность продуктов и брендов почти одинакова. Для этого требуется создать у клиента мысленную связь между рекламой, упаковкой и местом продажи. Часто в компаниях «коммуникациями над линией» (массовой рекламой) занимается один отдел, а POS-материалами (материалами в пунктах продаж) – другой. Из-за чего часто ключевые визуальные элементы, использующиеся в местах продаж, не оптимальным образом связаны с контентом телерекламы и, соответственно, не способствуют легкости восприятия.

Чтобы облегчить восприятие, нужно создать связь между рекламной кампанией (например, телерекламой) и POS-материалами.

Признаком легкости восприятия может служить то, что в начале кампании продажи повышаются, а к концу возвращаются к прежнему уровню. Это значит, что продажи осуществлялись с применением эффекта облегченного восприятия, то есть людям легче было узнавать бренд в магазине.

Пример успешного продвижения такого рода дает кампания «Сэндвич» от Walkers, благодаря которой компании удалось продать на 15,6 миллиона пакетиков чипсов больше обычного. Креативная идея о том, что чипсы Walkers «делают любой сэндвич вкуснее», была реализована приглашением таких знаменитостей, как актриса Памела Андерсон, гонщик «Формулы 1» Дженсон Баттон и именитый шеф-повар Марко Пьер Уайт в город Сэндвич в Кенте, где они удивляли своим появлением местных жителей. Кампания повысила доступность бренда для восприятия, особенно в контексте сэндвичей. В магазинах чипсы Walkers были размещены возле отделов с готовыми сэндвичами, что еще усилило легкость восприятия благодаря концептуальной связи с кампанией.

Еще один аспект легкости восприятия – это простота понимания текста. Часто информацию записывают заглавными буквами ради того, чтобы выделиться на фоне конкурентов или из эстетических соображений (рис. 3.24). Увы, наукой доказано, что это становится препятствием к восприятию смысла. А ведь когда мы учимся читать, то сначала разбираем слова по буквам, а потом складываем из них слово. Все, кто учил детей, знают, насколько медленно протекает процесс. После многократных повторений автопилот распознает слова уже не по анализу букв, а целиком, как особые формы, что и позволяет нам читать очень быстро. Однако

записанное заглавными буквами слово не воспринимается целиком. Мозгу приходится вести себя так, словно мы только учимся читать по буквам. Следовательно, чтение замедляется. Заглавные буквы могут нравиться дизайнеру и выделять продукт на фоне конкурентов, но их сложнее воспринимать, поэтому их применение на плакатах, упаковках и в рекламе менее эффективно.



**Рис. 3.24.** Заглавные буквы труднее прочесть

## Лица – высокая ценность

Один из ключевых визуальных элементов маркетинга – изображение человеческого лица. Это действительно важный сигнал для мозга. Взгляд на (симпатичное) лицо активирует центр удовольствия. Более того, за восприятие лиц в мозге отвечает даже целый участок. Эта область (веретенообразная извилина) стимулируется каждый раз, когда мы видим лица, в том числе и в рекламе. Она также участвует в восприятии некоторых других похожих на лица объектов (морды животных, нарисованные лица, смайлики) или, например, логотип Thomson Holidays/TUI. С точки зрения мозга, все это – лица. Даже анимированное изображение машины с глазами-фарами будет считаться лицом.

Поскольку смотреть на лица приятно, мы смотрим на них автоматически. Как только рядом появляется какое-нибудь лицо, наше внимание обращается к нему. Особенно интересен эффект «совместного внимания»: мы смотрим в том направлении, куда направлен взгляд этого лица. Если пять человек стоят на улице и смотрят в небо, то другие прохожие тоже будут останавливаться и смотреть вверх, пусть даже ничего интересного там не происходит. Тенденция смотреть туда, куда глядят другие, оправдана с эволюционной точки зрения: в той стороне ведь может быть опасность (скажем, лев). Этот эффект можно эксплуатировать для привлечения внимания. В экспериментах было показано, что реклама привлекала больше внимания, если женщина на снимке смотрела на продукт, а не перед собой. Реклама пива с изображением знаменитости привлекала больше внимания, если «звезда» при этом смотрела на пиво.

Поскольку мы гораздо больше 10 тысяч часов отдали распознаванию лиц, неудивительно, что это происходит автоматически и имплицитно. В одном исследовании в фотографии лиц незнакомцев цифровым способом были добавлены черты лиц самих испытуемых (монтаж проводился незаметно), в результате чего люди признавались, что испытывают к подретушированным незнакомцам больше доверия, чем к тем, чьи портреты экспериментаторы не меняли. Робин Таннер из Висконсинской школы бизнеса цифровым образом изменил фотографии людей, добавив в них 35 процентов черт лица Тайгера Вудса. До скандала<sup>[22]</sup> люди говорили, что эти портреты вызывают у них больше доверия, а когда репутация Вудса пострадала, эти же фото вызывали у них чувство недоверия. Несмотря на наличие эффекта, все 100 процентов участников эксперимента не заметили

связи между внешностью гольфиста и модифицированным изображением (рис. 3.25)



**Рис. 3.25.** Имплицитное влияние знакомых черт

Воспроизводится с разрешения Робина Таннера, взято из его статьи *A tiger and a president: imperceptible celebrity facial cues influence trust and preference* («Президент и тигр: как малозаметная мимика знаменитостей внушает доверие и вызывает симпатию»), *Journal of Consumer Research*, декабрь 2012 г.

Такие эффекты возникают из-за знакомства с объектом: автопилоту модифицированное лицо кажется более знакомым и потому заслуживающим доверия, хотя (пилотом) это не осознается. Одним из следствий действия эффекта может стать решение использовать в рекламе не самих знаменитостей, а похожих на них людей или, еще лучше, искусно совмещать черты знаменитостей с портретами людей, взятых из фотостоков. В некоторых ситуациях у такой стратегии есть потенциал стать даже более эффективной. Исследования показывают, что убедительность

рекламных персонажей повышается, когда люди не помнят, откуда их знают, поскольку такое воспоминание направляет внимание с рекламируемого продукта на контекст, в котором они видели персонажа из рекламы. Иными словами, когда его узнают, легкость узнавания относится к его славе, а не к бренду или продукту.

## Сенсор цены – шестое чувство

Мы завершаем главу о восприятии рассказом о «шестом чувстве» – восприятии цены. Похоже, мозг обрабатывает информацию о цене так же, как и сигналы, поступающие от органов чувств. На восприятие цены, как и на все наши чувства, влияет контекст, значит, это относительное понятие. В предыдущей главе мы узнали, что субъективную ценность можно снизить контекстными сигналами, такими как значок скидки или акции. Следовательно, графическое представление влияет на восприятие стоимости продукта. Но играет ли роль разница между двумя ценами? Над этим вопросом задумался Кит Коултер в статье, опубликованной в *Journal of Consumer Psychology*. Он выяснил, что чем больше на ценнике горизонтальное расстояние между изначальной и скидочной ценой, тем более существенной кажется разница между ними (рис. 3.26). Размер скидки «увеличивается» из-за размещения цены на разных сторонах ценника, тем самым повышается привлекательность скидки и вероятность покупки. Мы гораздо лучше воспринимаем цифры в горизонтальном, чем в вертикальном расположении. Именно так мы учились их воспринимать. Когда же хотим показать что-то большое, то разводим руки горизонтально, а не вертикально.



Pro Pizza Cutter

Обычная цена    Распродажа

£ 7    £ 5

This advertisement features a black pizza cutter on the left and a slice of pizza on the right. The text 'Pro Pizza Cutter' is centered at the top. Below it, the words 'Обычная цена' and 'Распродажа' are positioned above the numbers '7' and '5' respectively. The numbers are large and bold, with the pound sign (£) to their left. The spacing between the '7' and '5' is relatively narrow.



Pro Pizza Cutter

Обычная цена    Распродажа

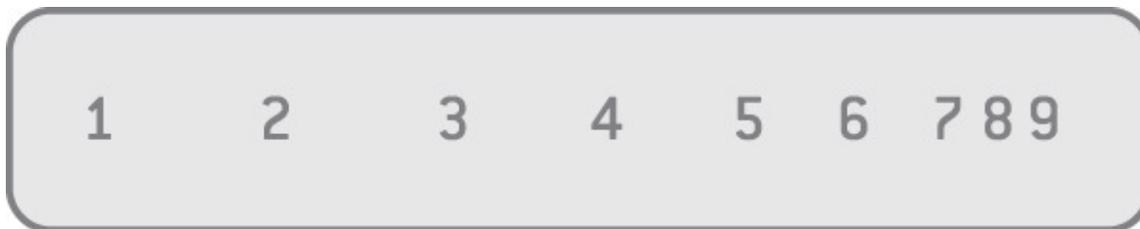
£ 7    £ 5

This advertisement is identical to the one above, but the spacing between the '7' and '5' is significantly wider, making the price difference appear more pronounced.

**Рис. 3.26.** Восприятие цены зависит от расстояния между цифрами старой и новой цены

Психологические исследования показывают, что мысленно мы воспринимаем числа как выстроившиеся в горизонтальную линию. Причем расстояние между цифрами слева кажется больше, чем между цифрами

справа (рис. 3.27). Чем больше числа, тем ближе они кажутся друг к другу. Это называется закон Вебера-Фехнера<sup>[23]</sup>, который важен для оценивания любых протяженностей, в том числе для расчета скидок и цен.



**Рис. 3.27.** Закон Вебера – Фехнера: чем больше числа, тем меньшим кажется воображаемое расстояние между ними

Важно понять, что способ представления цены – сам по себе мощный рычаг воздействия на восприятие цены и продукта. Как люди представляют себе числа (и на ценниках тоже), довольно хорошо изучено в психологии. Эти знания можно использовать для снижения субъективной стоимости, вместо того чтобы снижать ее на самом деле.

Представьте, что вам называют крупную сумму в сотни или тысячи фунтов – скажем, цену автомобиля или стоимость ремонта дома, – и разница в 50 фунтов в ту или иную сторону кажется вам несущественной. Однако при покупке ботинок за 100 фунтов, 50 фунтов составляют значительную разницу. Создать разницу между старой и новой ценой всегда легче в нижней ценовой категории, чем в верхней, в противном случае мы снижаем собственную прибыль. Та же логика применима к оптимизации цены в сторону повышения. Кроме того, нужно принимать во внимание эффект контраста. Если на рынке постоянно делаются новые, но сходные между собой ценовые предложения, покупатель просто привыкает к ним. В таких условиях притупляется восприятие ценового контраста, и «обезболивающий» эффект подобных мер теряется.

#### **Что мы узнали из этой главы**

- Восприятие – это психический процесс, его механизм основывается на учете предыдущего опыта.
- Секретом усиления маркетинговых мер является ориентирование на периферийное восприятие.
- Мы не запоминаем картинку целиком. Узнавание объектов

происходит благодаря ключевым чертам и контексту.

- Маркетинговые сигналы – от цветов и форм до логотипа – перекодируются в идеи и представления, основанные на ассоциациях и воспоминаниях. Решения о покупке принимаются на основе сопоставления имеющихся ментальных моделей с поступающими сигналами.

***Что из этого может быть полезно маркетологу***

- Покупатели видят продукты и бренды преимущественно размытым периферийным зрением, поэтому следует использовать сигналы, которые эффективно воспринимаются даже в размытом виде.

- Освежая или перезапуская бренд, важно думать не о том, «сколько в нем можно изменить», а о том, «что можно изменить». Очень осторожно обращайтесь с диагностическими характеристиками. Пока ментальная модель остается прежней, варьировать способы ее донесения можно довольно гибко. Это дает больше свободы в реализации изменений, но гарантирует смысловое постоянство бренда.

- Основная движущая сила восприятия – соответствие периферийных сигналов покупательским целям. Чем оно выше, тем скорее сигнал привлечет внимание.

## **4. Оптимизируем путь к покупке**

### **Учитывайте интерфейс принятия решений**

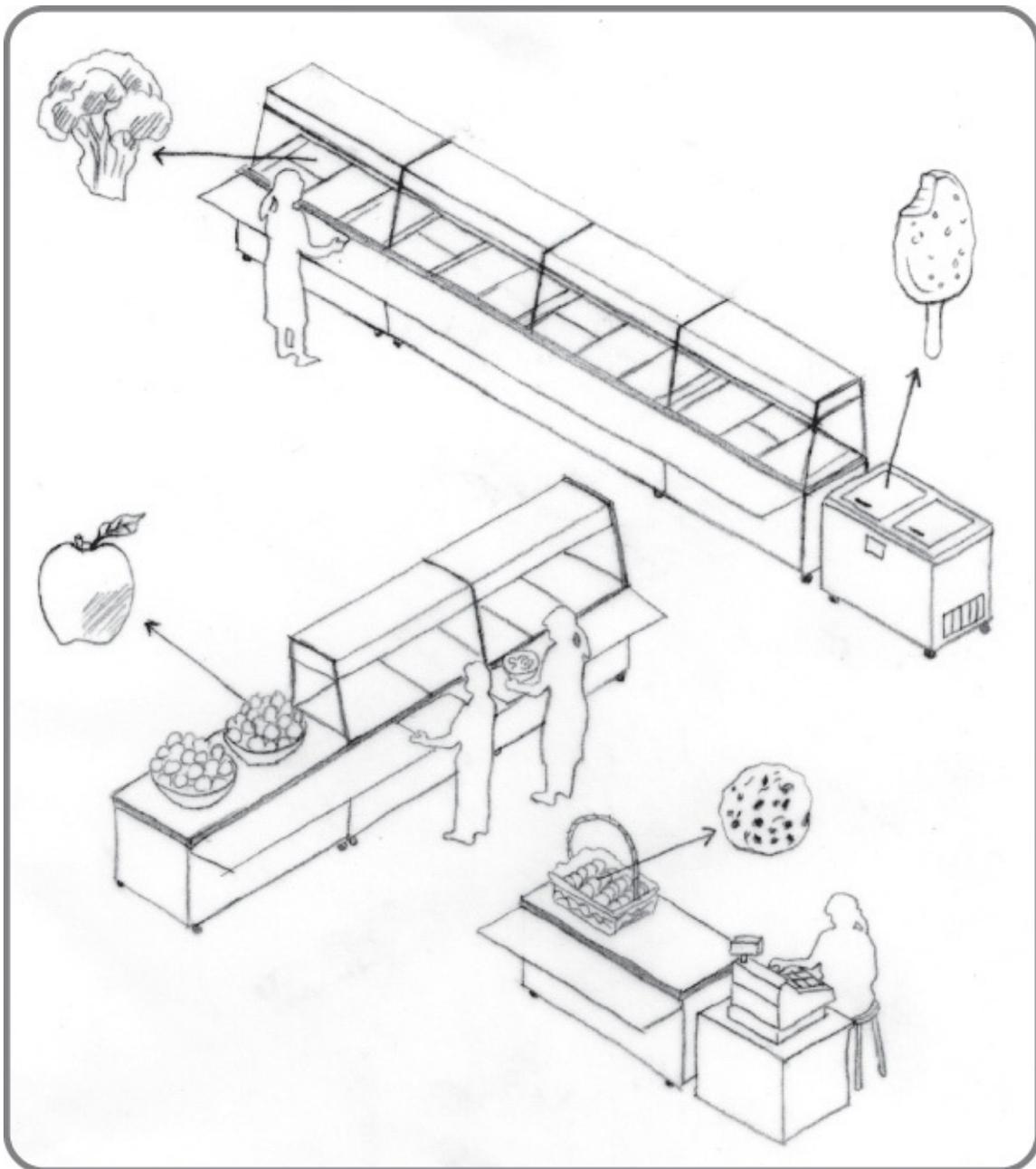
Мы совершаем еще один шаг в исследовании работы автопилота. В маркетинге считается, что для изменения поведения нужно вначале изменить отношение (установки) людей. В этой главе мы поспорим с этим утверждением и покажем, как сильно влияет на поступки «интерфейс принятия решений». Мы назовем главные правила имплицитного принятия решений и покажем, как эффективно применять их в маркетинге.

## **Интерфейс принятия решений влияет на покупки: ВИЗИТ В СТОЛОВУЮ**

Представьте себе, что вы директор колледжа, озабоченный здоровьем студентов. Вы хотите, чтобы они питались правильно и не перебарщивали с калориями. Как лучше всего этого добиться? Можно устроить внутришкольную рекламную кампанию, чтобы рассказать о полезных продуктах и вреде переедания. Многие исследования из области психологии здоровья показывают, что подобная пропаганда действительно может изменить отношение к высококалорийной пище и усилить намерение питаться правильно, но на реальном поведении почти не сказывается.

Нам это известно и по собственному опыту. Если бы все люди реализовывали свои добрые намерения, в мире было бы гораздо меньше курильщиков и людей, страдающих от избыточного веса. Итак, вторым шагом директора колледжа может стать регулирование работы столовой, чтобы в ней продавалась только полезная еда, а все вредное было запрещено. Но эффект этой меры ограничен, поскольку нельзя запретить студентам пойти поест в другое место, например в пирожковую за углом. Какие еще у нас есть варианты?

Брайан Уонсинк, профессор психологии потребления в Корнельском университете и автор книги *Mindless Eating: Why We Eat More Than We Think* («Необдуманное питание: почему мы едим больше, чем нам кажется»), иначе подошел к этому вопросу. В своем эксперименте он не менял меню, а изменил интерьер столовой и расстановку блюд на витрине. Другими словами, предложение осталось прежним, а презентация изменилась, то есть изменился «интерфейс принятия решений». Вот как был изменен дизайн помещения (рис. 4.1):



**Рис. 4.1.** Изменения, которые Брайан Уонсинк провел во время эксперимента в столовой

- Брокколи передвинули в начало линии раздачи, что повысило ее потребление на 10–15 процентов.
- Яблоки и апельсины были выложены в красивые корзины, вместо тазов из нержавеющей стали, что повысило продажи вдвое.
- Прозрачная крышка холодильника с мороженым была заменена на непрозрачную матовую, благодаря чему количество студентов, покупавших

мороженое, снизилось с 30 до 14 процентов.

- Полезные десерты (фрукты) были включены в стоимость обеда, а за вредные десерты (печенье) стало нужно платить отдельно. Потребление полезных десертов повысилось на 71 процент, а вредных – снизилось на 55 процентов.

- Упаковки шоколадного молока задвинули за пакеты с обычным молоком так, что достать их без помощи работника столовой, было весьма трудно; в результате больше студентов стали покупать обычное молоко.

- Стойку с овощными салатами отодвинули от стены и поставили перед кассой, что почти втрое повысило их продажу.

Все эти изменения привели к значительному снижению потребления высококалорийной пищи и покупке полезных для здоровья обедов, притом что студенты этого не осознавали. Но как только в столовой все сделали как раньше, учащиеся вернулись к прежним привычкам.

Как могли такие простые изменения, как местоположение блюд, нахождение их в зоне видимости, упрощение или усложнение доступа к отдельным продуктам, повлиять на покупательское поведение? Почему студенты стали покупать больше брокколи лишь потому, что ее расположили в начале линии раздачи? Как происходит принятие решений?

В случае с брокколи свою роль сыграло ее расположение впереди других блюд. Студенты, только что зашедшие в столовую, голодны, и их автопилот автоматически ищет что-нибудь для удовлетворения цели – насыщения. Первое, что они видят, очень ценно. Ценность капусты повышается, пока студенты стоят с пустыми тарелками, на которых нет мяса и жареной картошки (как было бы при прошлой организации подачи блюд в столовой). Когда на подносе много еды, ценность дополнительного блюда снижается. Если мы хотим есть, то, скорее всего, наполним тарелку первым попавшимся блюдом, оставив меньше места для другой еды.

Выкладывание апельсинов в красивые корзинки выделило их на фоне другой еды и повысило ценность аналогично тому, как повышает ценность продукта красивая упаковка. Непрозрачная крышка холодильника с мороженым помешала первому шагу в принятии решений – восприятию. Она не дала сигналу «мороженое» пробиться к автопилоту, поэтому студенты даже не подумали взять мороженое, несмотря на то что оно приносит удовольствие. Мы все знаем это чувство в очереди в кассу: потребность съесть шоколадку появляется при виде батончиков, выложенных на стенде. Без этого сигнала острое желание сладкого не возникает: с глаз долой – из сердца вон.

Тот же принцип сработал при перестановке пакетов с молоком. Расположив простое молоко перед шоколадным, экспериментаторы помешали восприятию. Кроме того, приходилось просить работника столовой передать его, что воспринималось как лишние усилия, особенно учитывая нетерпение стоящих сзади в очереди. Студенты чаще выбирали простое молоко, потому что до него было легче дотянуться, – соответственно, поведенческие издержки были ниже.

За печенье приходилось платить одинаковую сумму, если студенты покупали его отдельно или, как и раньше, в составе комплексного обеда. Однако с точки зрения восприятия это разные суммы. В момент покупки комплексного обеда стоимость печенья не учитывается. Студенты знают, что сколько-то оно стоит, но для обозначения суммы нет никаких ясных сигналов, поэтому и субъективно воспринимаемые издержки низкие. Необходимость оплачивать печенье отдельно доходит до сознания, и эта потеря ощутима, что и повышает субъективную стоимость продукта. В результате «чистая ценность» печенья снижается, а вместе с ней – и вероятность покупки.

В 2010 году после проведения ряда мероприятий подобный интерфейс стала использовать в своих столовых компания Google.

- Сласти стали лежать не в прозрачных контейнерах, а в матовых ящиках. Необходимость дополнительных действий (поднять крышку) помогла снизить общую калорийность питания сотрудников за счет сладкого на 9 процентов в неделю.

- Поскольку люди заполняют тарелки первым, что попадает им на глаза, линия раздачи стала начинаться с салатов.

- Ценникам назначили цветовой код: у полезных овощных блюд зеленые ярлычки, у десертов – красные. Эти сигналы ясно сообщали, какой вариант вреден для здоровья.

- Раньше воду брали из крана, а газировка стояла в холодильнике. Теперь на уровне глаз в холодильнике расположена бутилированная вода, а газировку переместили на самую нижнюю полку. Это повысило потребление воды на 47 процентов.

Сходство с исследованием Уонсинка поразительно. То, что изменение покупательского интерфейса влияет даже на поведение диетологов, показано в еще одном эксперименте этого исследователя. Группу профессиональных диетологов пригласили на небольшую вечеринку с мороженым, чтобы отпраздновать успех коллеги. Им в случайном порядке раздали большие или маленькие вазочки с большими или маленькими

ложечками. И хотя все они были специалистами по питанию, получив большую вазочку, они накладывали себе в среднем на 31 процент больше мороженого, даже не осознавая этого. Их порция увеличивалась еще на 14 процентов при получении большой ложки.

Нечто подобное происходит не только при выборе пищевых продуктов. Эти примеры иллюстрируют общий фундаментальный принцип психологии выбора: на решение влияет не только то, что предлагается, но и способ, которым это делается. Классическая экономическая теория этот эффект не объясняет, поскольку стоимость блюд и их ценность в эксперименте со столовой не изменилась. Брокколи остается брокколи, куда ее ни помести.

Восприятие ценности продукта и решение о его приобретении зависят не только от самого предложения, но и от способа, которым оно делается.

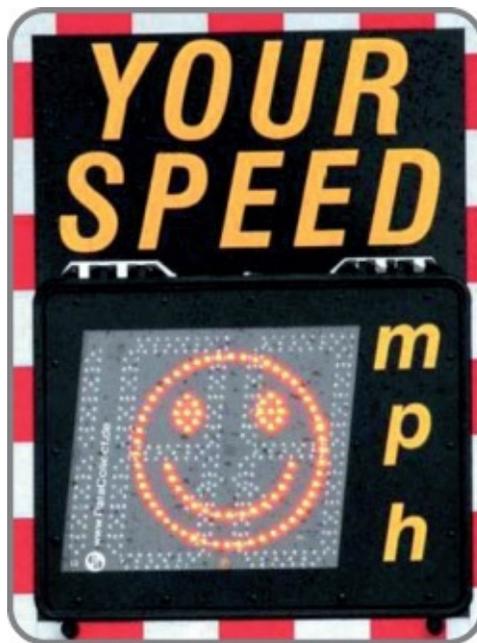
## Дизайн меняет поведение, но не меняет убеждений

Маркетологи традиционно стараются менять мнение людей, для того чтобы они изменили свое поведение. Специалисты по маркетингу считают, что если человек не является клиентом их компании, то он просто не знает о достоинствах ее продукта, поэтому ему следует рассказать о нем самое важное. Они стараются снискать расположение покупателей с помощью забавной телерекламы, чтобы положительно воздействовать на них психологически. Апробации, широко применяемые на практике, показывают, что поведение как будто и в самом деле зависит только от убеждений, – в тестах оценивается преимущественно то, что люди сами говорят о своих намерениях и мнениях. Маркетологи измеряют, какой взнос продукт, упаковка или реклама вносят в имидж бренда, а эффективность тестируемых стимулов определяется по положительной реакции покупателей. В фокусе всегда сам человек, а не контекст, в котором он принимает решения. Предполагается, что тем, кто не является клиентами компании, нужно представить убедительные доказательства преимуществ ее продуктов и брендов, чтобы они изменили поведение и стали их покупать.

Все это нельзя считать ошибочным, и мы оценим человеческий фактор в [следующей главе](#); но этим дело не исчерпывается. Мы уже видели, что поведение объясняется тонкими взаимодействиями между ситуационными, внешними, и личностными, внутренними, факторами. Изменение линии раздачи в столовой иллюстрирует, что решение принимается на основании не одних лишь вкусов и намерений, а скорее зависит от конкретного восприятия в данный момент времени, в существующем контексте. Тот факт, что периферийные, но понятные сигналы и небольшие изменения в поведении влияют на покупательские решения, поднимает еще одну, более важную тему для обсуждения: установки и мнения – не единственные движущие силы поведения. На выбор клиентов можно повлиять, если изменить «интерфейс» и вместе с ним контекст, который определяет субъективно воспринимаемые характеристики продукта в момент принятия решения.

Интерфейс влияет на поведение покупателей без необходимости предварительно изменять их убеждения. Маркетологам это дает дополнительные возможности влиять на покупателей вне рамок модели, в которой сначала приходится менять отношение к продукту или бренду.

Поведение покупателей можно изменить, не меняя их убеждений, – таково одно из ключевых открытий поведенческой экономики, настолько важное, что правительства США и Великобритании учредили особые отделы по исследованию возможностей его применения в области социальной политики (каким образом можно влиять на потребление электроэнергии, отношение к здравоохранению, уровень преступности, безопасность на дорогах). При установке дорожных знаков, на которых высвечивается скорость приближающегося автомобиля, местные власти добавили еще одну деталь – улыбающееся лицо. Так что если человек приближается к знаку с разрешенной скоростью, на экране высвечивается улыбающийся смайлик (рис. 4.2), но если скорость превышена, водитель увидит нахмуренное лицо. Благодаря этим сигналам больше водителей стали соблюдать скоростные ограничения и значительно уменьшилось количество дорожно-транспортных происшествий. Знак действует гораздо эффективнее, чем обычные радары, а стоит не многим дороже. Смайлики работают, поскольку дают ориентир: автопилоту трудно обработать значения числового выражения скорости, а смысл смайлика понимается мгновенно.



**Рис. 4.2.** Сигналы вызывают изменение поведения

Такой экран действует лучше традиционных методов еще и потому, что немедленное подкрепление эффективнее влияет на поведение, чем получение квитанции со штрафом через несколько недель или месяцев.

Хмурое лицо прямо обращается к автопилоту, сообщая о превышении скорости тому центру мозга, который сразу же корректирует поведение человека. В отличие от штрафа, нахмуренное лицо воспринимается именно тогда, когда надо сбавить скорость.

Близость к моменту принятия решения – ключевой фактор для действенности маркетинговых сигналов. В одном исследовании ученые изучали, как на продажи батончиков Snickers влияли висящие над полкой рекламные плакаты. В первом плакате содержался только призыв к действию: «Купи несколько штук и положи дома в холодильник». После этого люди в среднем стали покупать 1,4 батончика. Затем на плакат добавили поведенческий «якорь»: «Купи 18 штук и положи дома в холодильник». Как ни смешно, продажи значительно выросли. В среднем люди стали покупать 2,6 батончика. Ни в первом, ни во втором случае цена не была снижена. Просто добавив большое число как «якорь» для сравнения, организаторы почти удвоили продажи, не меняя предварительно отношения людей к продукту.

Особенно эти приемы важны для интерактивных медиа. Сегодня практически невозможно написать стратегию развития бренда, не включив в нее социальные, интерактивные медиа и Веб 2.0. Во многих стратегиях интерактивные медиа становятся продолжением кампаний типа «360 градусов»; вместе с новой телерекламой запускаются страница в Facebook и канал на YouTube. Обладая инструментарием поведенческой экономики, сегодня мы можем полнее исследовать потенциал точек соприкосновения клиентов с продуктом.

Представьте, что, стоя в ожидании поезда, вы смотрите на рекламный щит. Как можно превратить это пассивное созерцание в интерактивное взаимодействие? Магазины Tesco в Корее и Peapod в Чикаго используют щиты, похожие на виртуальную полку. Пока люди ждут поезда, они могут заказать нужные товары с помощью смартфонов, а потом забрать покупку в магазине.

Повсеместная распространенность интерактивных медиа позволяет маркетологам использовать больше интерактивных интерфейсов, чем было возможно раньше, тем самым давая возможность приблизиться к «моменту истины». При помощи уже упоминавшегося приложения Solarchecker компании SMA можно создать контакт с клиентом еще на этапе принятия решения, а раньше эта компания контактировала с клиентами только после приобретения солнечных панелей. Еще один пример такой стратегии показывает банк Westpac. Вдохновленные лекцией Рори Сазерленда на конференции TED («Технологии, развлечения, дизайн»), менеджеры

Westpac захотели поощрить клиентов столь же импульсивно сберегать деньги, сколь импульсивно они их тратят. Люди часто собираются откладывать деньги на сберегательный счет, но им трудно это делать, ведь для этого нужно пойти в банк, или позвонить туда, или провести транзакцию онлайн; и хорошее намерение не реализуется. Поэтому в Westpac создали мобильное приложение Impulse Saver, с помощью которого клиенты могут перевести деньги со своего текущего счета на сберегательный, просто нажав большую красную виртуальную кнопку (рис. 4.3)



**Рис. 4.3.** Нажми и откладывай деньги

Это не просто мобильная реклама, а новый интерфейс для принятия решений. Он позволяет клиентам немедленно совершить транзакцию согласно импульсу и снизить поведенческие издержки. Им не приходится идти в отделение банка или звонить туда и дожидаться обслуживания. Кроме того, можно откладывать даже очень небольшие суммы, «страдание» от расставания с которыми не столь сильно. Никто не захочет идти в банк или тратить десять минут в интернете, чтобы перевести с текущего счета на сберегательный всего два фунта. Стало быть, новый интерфейс весьма эффективен, поскольку находится рядом с человеком в момент принятия импульсивного решения копить деньги.

Современные медийные технологии позволяют использовать интерактивные интерфейсы в момент принятия решения и создавать новые возможности для клиентов.

До сих пор мы видели примеры изменения поведения покупателей без предварительного воздействия на их мнение. Но есть еще одно интересное окно возможностей. Не только решения меняются в зависимости от интерфейса, но и совершенные под влиянием интерфейса поступки могут изменить ментальные установки. Дэн Ариели называет это самоориентированием: мы считаем что-то хорошим (или плохим) в зависимости от собственного прежнего поведения. В вышедшей в 2010 году книге «Поведенческая экономика» Ариели приводит следующий пример:

*Представьте, что произошло событие, из-за которого вы чувствуете себя счастливым или щедрым – скажем, ваша любимая команда победила в играх Мировой серии. А вечером назначен ужин у вашей тещи, и под влиянием импульса вы решаете купить ей цветы. Через месяц эмоции по поводу чемпионата улеглись, а наличные в кошельке истоцились. Вы задумываетесь, как должен вести себя хороший зять. Напрягая память, вы вспоминаете, что в прошлый раз купили теще красивые цветы, и делаете это опять. Вы повторяете ритуал снова и снова, пока он не входит в привычку (кстати, не самую плохую). И хотя от изначальной скрытой причины для покупки цветов (радость от спортивной победы) уже не осталось и следа, вы опираетесь на прошлые действия как на ориентир для будущих поступков и формируете собственное представление о том, какой вы зять (который покупает теще цветы). Таким образом, радость положила начало длинной цепочке поступков.*

Самоориентирование не означает копирования поведения других людей: вы опираетесь на свои прошлые поступки. Мы видели, что на решения влияют ситуационные факторы, как в случае с размещением брокколи в студенческой столовой ближе всех остальных блюд. В свою очередь, выбор в пользу капусты может изменить отношение к ней. В следующий раз студенты будут ценить это блюдо выше просто потому, что сами выбрали его на обед в прошлый раз. Повышая с помощью интерфейса частоту контакта с продуктом или брендом, маркетологи заодно повышают их ценность в глазах клиентов, поскольку чем чаще мы чем-то пользуемся, тем больше это ценим. Эти маркетинговые инструменты особенно полезны в сфере услуг, где полученная польза обычно выражается не материально, а взаимодействие происходит не часто.

Длительный пробный период (проникновение) служит средством улучшить мнение о бренде, ведь новое поведение приводит к изменению мнения. Так возникает альтернатива традиционному представлению о том, что для изменения поведения требуется изменение цены.

Этот эффект отражается в исследованиях имиджа брендов: покупатели позитивно отзываються об известных брендах, которыми они пользовались хоть несколько раз в жизни. Выходит, мнение корректируется вследствие принятых решений о покупке, а поступки не только отражают предпочтения, но и создают их. Поступки могут создавать предпочтения и формировать предвзятые воспоминания, а затем подкреплять их. Как только студент начинает есть брокколи, поскольку это было первое блюдо, которое он увидел в столовой, его отношение к этому овощу меняется к лучшему. Следовательно, маркетологи могут сделать вывод, что для изменения мнения о бренде необходимо заставить клиента попробовать его. Нужно повышать свое присутствие на рынке, чтобы формировать у аудитории хорошее мнение о бренде.

Интерфейсу принятия решений, этому очень важному маркетинговому инструменту, часто не уделяют заслуженного внимания. Обычно мы не задумываемся о контексте покупки. Если управлять субъективной ценностью и издержками на каждом этапе подготовки продукта к выходу на рынок, можно открыть новые перспективы для повышения продаж. Оптимизация с применением открытий психологии и поведенческой экономики превратит интерфейсы принятия решений в серьезный источник бизнеса. Этот подход по изменению поведения дополняет метод учета целей и потребностей покупателей. Его основное преимущество заключается в подготовке пути к покупке – повышении субъективной ценности и (или) устранении препятствий. Давайте изучим, как можно улучшить маркетинговые интерфейсы средствами поведенческой экономики. Рассмотрим примеры прямого взаимодействия с клиентами в ситуации, когда решение нужно принять в определенный момент времени.

## **Накопительный эффект постепенного внедрения инноваций**

Маркетологи постоянно пытаются выиграть конкурентную гонку, разрабатывая новые продукты или их новое применение и повышая качество. Разумеется, делать все это необходимо. Однако, как мы только что увидели, большие возможности стать лидером предоставляют и недорогие, небольшие улучшения интерфейса принятия решений. Отдача от этих мер значительно превышает расходы на них. Британский институт правительства<sup>[24]</sup> выпустил отчет о поведенческой экономике в сфере общественной политики. В нем говорится:

*Приемы по изменению контекста, то есть среды, в которой мы принимаем решения и реагируем на стимулы, имеют значительный потенциал воздействия на поведение людей при малых издержках. Следует сосредоточить внимание на автоматических реакциях людей на внешние стимулы. Это потенциально эффективный способ улучшить здоровье и социальное благополучие населения.*

Не нужно большого воображения, чтобы распространить те же выводы на маркетинг: если мы сосредоточим внимание на автоматических реакциях клиентов, то сможем увеличить продажи. Но как это сделать?

Ученые провели интересный эксперимент. Приезжая мыть автомобиль на автомойку, клиенты каждый раз ставили на карточке штамп, а когда свободного места не оставалось, обменивали ее на бесплатную услугу. Половина из них получили карточки, для заполнения которых требовалось помыть машину десять раз, но в качестве маленького подарка от фирмы на карточке уже стояло две отметки, так что оставалось заполнить всего восемь полей. Второй половине клиентов давали карточки без подарочных штампов, но на них изначально было напечатано всего восемь полей для штампов (см. рис. 4.4). Поэтому объективно обеим группам нужно было помыть машину одинаковое количество раз.



**Рис. 4.4.** Карточки с предоставленными «подарочными» штампами принесли вдвое больше продаж

Казалось бы, раз клиентам нужно получить одинаковое количество печатей, то и финансовые результаты по обоим типам карточек должны быть одинаковыми. Но получилось совсем не так. Оказалось, что люди, получившие карточки с двумя «подарочными» штампами, потом вдвое чаще приезжали на ту же автомойку, чем те, кто получил карточку без штампов. Почему? Две бесплатные отметки запускали команду включиться в процесс: владелец карты уже начал заполнять поля, что вызвало у него желание дойти до цели и получить все штампы. Представив задачу как уже начатую, экспериментаторы дали людям почувствовать, что им следует завершить эту задачу, и поскорее. Небольшое и ничего не стоившее изменение в дизайне карточки оказало значительное воздействие на продажи. Включение в процесс также объясняет, почему нам легче дождаться загрузки программы на компьютере, если на экране отображается линия загрузки. Мы уже начали действие и склонны завершить его.

Приведем еще один пример незначительных, но существенных для прибыли изменений. В некоем ресторане манипулировали с презентацией меню «блюд дня». Исследователи из Корнельского университета старались выяснить, как это скажется на обороте заказов. Цены в меню были обозначены тремя разными способами (рис. 4.5):



**Рис. 4.5.** Выручка зависит от способа презентации цены

Числа со знаком евро 10,00 €;

Числа без знака евро 10;

Прописью десять евро;

Ученые ожидали, что наибольшие продажи соберет меню «10,00 €», а наименьшие – «десять евро», потому что с числами, написанными прописью, трудно проводить математические операции и контролировать, сколько потрачено. Однако оказалось, что лучше всего было обозначать цены в виде цифры «10» без знака евро. За каждым столиком, где лежало меню без упоминания «евро» или «€», продавалось на 5 евро больше блюд, чем за другими столиками. Вид цены активирует в мозге область страдания, которое становится сильнее, когда клиент видит значок валюты или слово «евро». Без их упоминания видеть цену менее неприятно. Такие изменения ничего не стоят компании, но оказывают большое влияние на решения гостей и прибыль ресторана.

Небольшие изменения в интерфейсе могут привести к

ощутимой прибавке к субъективной ценности продукта и, соответственно, к повышению продаж.

Творческий поиск нужно начинать с изучения мест, где происходит соприкосновение клиентов с продуктом и брендом. Возьмем, к примеру, энергетическую отрасль. Как и во многих компаниях, предоставляющих услуги подобного рода, контакты с клиентами довольно редки. Мы не обращаемся в энергетическую компанию, если все работает нормально. Регулярные обращения происходят, вероятнее всего, в форме счета за услуги. Американская компания Opower сумела использовать этот довольно негативный (поскольку он подразумевает расходы) контакт для повышения ценности своих услуг и изменения поведения клиентов. На высылаемых счетах стали печатать столбчатые диаграммы с указанием расхода энергии клиентом в сравнении со средним на той же улице. Рядом размещалась либо похвала за бережное обращение с электроэнергией, либо перечисление способов снизить энергозатраты в будущем (рис. 4.6)



**Рис. 4.6.** Сравнительный график потребления электроэнергии оказал значительное влияние на поведение клиентов

Простое и недорогое решение помогло снизить расходы электроэнергии так же, как 20-процентное повышение цен на электричество. И поведение потребителей электроэнергии не изменилось со временем, что подтверждено долгосрочным мониторингом. Менеджеры компании не пытались убеждать клиентов с помощью социальной рекламы и информирования. Они воспользовались их склонностью следовать социальным нормам. Мы стремимся делать то же, что делают окружающие. Нам известно это влияние по повседневной жизни. В какой бар вы, скорее всего, зайдете – в тот, где сидит два человека или двадцать? Какому рейтингу на сайте Amazon вы поверите больше – тому, который определили два человека или двести? Многие научные исследования показывают, что изменить поведение людей возможно, если каким-то образом сообщить им, что в подобной ситуации делают другие. Когда в гостиничном номере появляется табличка с просьбой пользоваться полотенцами повторно ради сохранения природы, 35 процентов постояльцев следуют этой просьбе. Когда на табличке появляется сообщение, что большая часть гостей отеля хоть в какой-то момент своего пребывания пользуется полотенцами больше одного раза, так начинают поступать уже 44 процента постояльцев. А если указано, что во время своего визита большая часть постояльцев именно этого номера пользовалась полотенцами повторно, то же самое делают уже 49 процентов. Воздействие правил общественного поведения усиливается, когда они действуют как можно ближе к среде целевой аудитории, например при сравнении потребления электроэнергии на одной улице. Компания Orpower сравнивала своих клиентов с соседями – людьми, поведение которых для них значимо. Впрочем, любая ценность относительна, однако подобное сравнение приводит к переоценке собственного поведения и его коррекции.

В большинстве примеров мы ориентировались на то, что люди не любят расставаться с чем-то гораздо сильнее, чем стремятся приобрести нечто. Иными словами, они избегают потерь. Давайте теперь рассмотрим значимость этого принципа для маркетинга. Поощряя людей к покупке, мы часто сообщаем, сколько им удастся сэкономить. Пока это уменьшает воспринимаемое страдание, прием срабатывает. Однако имеет значение, как именно осуществляется экономия.

В одной американской энергетической компании клиентам предлагали пользоваться энергосберегающим режимом, позволяющим сэкономить (то есть получить дополнительно) 200 долларов в год; но очень мало клиентов откликнулось на предложение. Тогда в компании изменили подход, сообщив, что если люди не перейдут на энергосберегающий режим, это

обойдется им в 200 долларов в год – что большинство клиентов приняли к сведению. Поведение людей объясняется избеганием потерь: одна и та же сумма кажется больше, когда мы ее теряем, чем когда приобретаем. Решая, делать ли ставку в азартной игре, в которой шансы выиграть составляют 50 к 50, люди обычно соглашались на это, только если возможный выигрыш хотя бы вдвое превосходит сумму возможной потери (например, выиграть 100 долларов или потерять 50). Большинство исследований в области человеческого поведения говорит о том, что люди примерно вдвое больше ценят то, что дают, чем то, что получают. Синица в руках лучше журавля в небе. Автопилот быстрее откликается на предупреждение о том, что, не совершив каких-либо действий, вы потеряете деньги, чем на предложение что-то получить.

Интерфейсы, даже такие, как счет за электричество или карточка постоянного клиента с двумя заранее проставленными отметками, активируют имплицитные механизмы принятия решений, что приводит к изменениям в поведении.

Избегание страдания очень мешает покупателям переключаться с одного бренда на другой и пробовать новинки: страх потерять то, что нас устраивает, можно преодолеть только предложением чего-то нового по вдвое более выгодной цене, чем существующее. Иногда с таким отношением маркетологи сталкиваются в фокус-группах. Покупатели хорошо отзываються о новом продукте, но когда их спрашивают, согласны ли они пользоваться им вместо того бренда, которым пользуются сейчас, они отказываются в пользу привычного. Выходит, главное для них – не получить наиболее выгодную цену, а избежать потери или разочарования.

## Принципы создания убедительных интерфейсов для принятия решений

Небольшие перемены в интерфейсах могут значительно повысить продажи. Эффекты, описанные в приведенных выше примерах (эффект обладания, социальное одобрение и избегание страдания), можно намеренно стимулировать, повлияв тем самым на восприятие издержек и выгод. Этими принципами мозг автоматически пользуется в подходящих условиях. Когда они задействованы, автопилот принимает решения быстро и без усилий. Применяя их, мы экономим силы для размышлений.

Следование этим выведенным эвристическим методам правилам на всех этапах совершения продаж влияет на выбор покупателей и расширяет торговые возможности. Доминирующий интерфейс для упакованных потребительских продуктов – это собственно пункт продаж. В зависимости от продуктовой категории 40–70 процентов всех решений о покупке принимается без предварительного планирования. Значит, большинство покупок совершается под влиянием стимулов в месте продажи. Даже если покупатели точно знают, чего хотят, правильно подобранные в пункте продажи сигналы способны повлиять на их решение. Об этом говорит Рори Сазерленд:

*В принятии решений, осознанных или нет, больших и малых, относительно нашей жизни и покупок контекст, обрамление, интерфейс принятия решений и путь, которым мы к ним приходим, могут оказать на эти решения больше влияния, чем их долгосрочные последствия.*

Однако трудности остаются. Наука выявила буквально десятки имплицитных способов принятия решений, что порой озадачивает практиков. Давайте посмотрим, что помогает систематически повышать эффективность интерфейсов, с которыми взаимодействуют клиенты. Три следующих принципа объясняют, почему люди не всегда делают то, чего хотят маркетологи, и как в соответствии с этим можно оптимизировать интерфейсы принятия решений.

1. *Осязаемость.* Сигналы, обращенные к имплицитным механизмам принятия решений, должны быть вещественными и доступными восприятию.

2. *Незамедлительность.* Автопилот предпочитает получать вознаграждение немедленно.

3. *Уверенность.* Автопилот предпочитает верные и безопасные варианты.

Далее из этой главы вы узнаете, что эти принципы способствуют оптимизации пути к покупке и соответствующих интерфейсов принятия решений.

## **Осязаемость: без сигнала нет действий**

Чтобы понять суть принципа осязаемости, рассмотрим технологию, имеющую значительный потенциал в маркетинге, – расширенную реальность. В компании Lego создали такую систему: если поднести упаковку с деталями конструктора к специальному экрану в магазине, то поверх коробки появится изображение собранной фигуры (рис. 4.7). Идея в том, чтобы показать родителям и детям, как будет выглядеть игрушка, которую они выбирают, в собранном виде. Согласно результатам исследований, чем чаще человек прикасается к продукту, тем выше вероятность покупки, поэтому компании выгодно, чтобы покупатели носили упаковки к экрану. Показывая людям готовый конструктор, маркетологи сделали его более осязаемым, ценным и, соответственно, повысили продажи.



**Рис. 4.7.** Виртуальная реальность делает продукт более осязаемым и ценным в глазах покупателей

Швейцарский производитель ручных часов Tissot применил тот же принцип, позволив созерцателям витрин примерять роскошные часы прямо на тротуаре. Витрины были переделаны в интерактивные интерфейсы, которые с помощью камеры, сенсорной панели и трехмерного проектора превращают белый бумажный браслет в любые часы Tissot. Покупатели не только могут посмотреть, как будут выглядеть на них часы, но и с помощью сенсорной панели поэкспериментировать с разными функциями: компасом, секундомером, высотомером, термометром. Кроме того, примеряющие виртуальные часы люди могут сфотографироваться и выложить снимки в Twitter или Instagram, чтобы воспользоваться еженедельно представляющимся шансом выиграть понравившиеся им часы. Эта кампания Tissot оказалась самой успешной из всех рекламных акций в

Великобритании. Продажи в бутике Selfridges выросли на 83 процента.

Аналогичным образом французский производитель очень дорогих ювелирных украшений Boucheron позволяет покупателям примерить виртуальные украшения с помощью смартфонов (что на 50 процентов увеличивает трафик на сайте).

Расширенная реальность потенциально интересна для розничной торговли в целом. Глава отдела инноваций Tesco Энджела Маурер рассказывает: «Мы позволяем покупателям примерить товар прежде, чем купить, чтобы они смогли представить его себе». Однако она предупреждает, что нужно упрощать этот покупательский опыт. Другими словами, любая примерка должна быть легкой для автопилота, только в этом случае она прибавляет продукту ценности. Не стоит использовать сложные технологии, следуя за трендом. Задействуйте их только для того, чтобы повысить ценность продукта в восприятии покупателей, особенно если от них требуются дополнительные усилия – например, загрузить приложение и потратить время на его освоение.

Чтобы изменить воспринимаемую «чистую ценность» продукта, нужны четкие сигналы, без которых имплицитные механизмы принятия решений не активируются.

Подавая четкие сигналы в местах покупки, можно повлиять на то, как люди делают выбор. Представьте полку с товарами для ухода за полостью рта. Обычно люди знают, что им нужно: зубная паста или щетка. Но исследования показывают, что если сигналы взывают к более широкой идее «здоровье зубов и полости рта», то люди покупают не только щетку или пасту, но и дополнительные продукты. Если покупатель подходит к полке с конкретной целью («Мне нужна зубная паста»), то он покупает только один предмет. Но если его намерение шире («Хочу улучшить здоровье зубов»), то он может купить несколько продуктов из этой категории. Настроить его на более широкое намерение можно введением в интерьер доступных сигналов, например, расположив в начале ряда какие-то послания, заставляющие вспомнить о здоровье зубов, или устроив промоакцию многофункционального продукта.

Принцип осязаемости помогает нам лучше осознать кажущиеся издержки. Нужно перестать посылать сигналы, повышающие субъективную ценность, как в примере с рестораном, владельцы которого убрали знак € из меню. Приведем другой пример – программа Банка Америки «Сохраните сдачу». По этой программе стоимость всех покупок

округляется до следующего круглого числа, а разница добавляется к сберегательному счету. Таким способом можно откладывать не только без дополнительных поведенческих издержек, но и без страдания по поводу расставания с деньгами. Нам, как и студентам, покупающим печенье в студенческой столовой, не безразлично, насколько ощутима потеря денег, которые мы тратим (или сохраняем). С момента запуска в 2005 году программа «Сохраните сдачу» привела в банк 12 миллионов новых клиентов, которые в общей сложности перевели на свои сберегательные счета более 3,1 миллиарда долларов.

Чтобы применить принцип осязаемости при дизайне интерфейсов принятия решений, задайте себе следующие вопросы: какие сигналы более различимы при покупке? Какие сигналы делают реальными страдание и вознаграждение? Какие сигналы нужно изменить, чтобы улучшить баланс между ценностью и издержками?

Оценивать осязаемость затрат стоит и при разработке структуры тарифов. Представьте, что вам нужно придумать механизм оплаты членства в спортивном клубе. На первый взгляд, способ оплаты не сказывается на бизнесе. Кому-то может даже показаться, что, заплатив за годовое членство, люди будут свободны от переживаний весь оставшийся год. Какая платежная схема лучше – единовременный взнос за годовой абонемент в размере 600 долларов или ежемесячные платежи по 50 долларов? Исследования показывают, что те, кто платят ежемесячно, чаще вспоминают, что посещение спортзала стоит денег. Они сильнее ощущают затраты, поэтому ходят в спортзал чаще. После каждого платежа количество посещений растет, а потом постепенно снижается к среднему. Более чувствительные затраты в данном случае действуют благотворно: люди чаще занимаются фитнесом и больше его ценят. Повышение лояльности запускается через ежемесячные платежи.

Этот эффект основан на принципе невозвратных издержек: мы не хотим платить просто так. А если заплатили, то хотим этим пользоваться. В некоторых случаях бывает выгоднее подчеркнуть издержки, а не прятать их. Все зависит от того, какое поведение нам нужно спровоцировать своими сигналами, какие поступки больше соответствуют нашим маркетинговым целям.

## Незамедлительность: хочу прямо сейчас

Следующий принцип построения убедительных интерфейсов принятия решений – незамедлительность. Автопилот настроен на восприятие настоящего, того, что происходит здесь и сейчас. Таким образом, последствия, не воспринимаемые органами чувств, не оказывают влияния на решения. На расстоянии ценность и издержки нивелируются. Мы по-разномуотреагируем, если увидим тигра вдалеке и вблизи. В 2010 году нейрoэкономист из Калифорнийского технологического института Антонио Рэнджел в ходе эксперимента выяснил, что за фастфуд люди платили на 60 процентов больше, если видели еду своими глазами, а не на фотографии. Оказывается, если гамбургер лежал за стеклом, а не на открытом стенде (так, что его можно было взять), готовность платить снижалась. Чем короче расстояние до объекта, тем выше субъективная ценность и меньше кажущихся барьеров на пути к обладанию.

То же самое касается и отдаленности во времени. Заболеть через двадцать лет не так страшно, как страдать от мигрени сегодня или завтра. Обычно мы предпочитаем небольшие, но немедленные результаты большим, но не скорым. Иметь 100 долларов сегодня заманчивее, чем 120 – в следующем году. В поведенческой экономике этот феномен называется «уцененным будущим»: в воображаемом будущем мы склонны относиться ко многим вещам проще, чем в настоящий момент. Вот почему мы меньше заботимся о будущем, если нужно пожертвовать чем-то прямо сейчас, например бросить курить или заниматься спортом. Всем известно, что надо вести здоровый образ жизни, чтобы не болеть, но отдаленные последствия не задевают наши органы чувств, и мы закуриваем сигарету, наливаем себе пива, ведь ценность этих удовольствий сейчас гораздо выше. Эффект уцененного будущего объясняет, почему люди больше тратят с кредитных карт: необходимость расстаться с деньгами потом воспринимается ими намного легче.

Особенности восприятия таковы: чем скорее мы получим удовольствие и чем более отдалены от настоящего момента издержки, тем лучше.

Как можно использовать этот принцип в маркетинге? Производители автомобилей часто делают специальные предложения, многие из которых

устроены по принципу дисконта. Например, в 2012 году эффектом уцененного будущего воспользовались в компании Fiat, предложив покупателям заплатить половину стоимости автомобиля сразу, а половину через два года. В телерекламе они показали сумму только первого платежа (5 900 €), тем самым уменьшив переживания по поводу высокой цены. Второй платеж покупатели мысленно обесценивают, ведь его предстоит сделать в отдаленном будущем.

Чтобы применять принцип незамедлительности при создании дизайна интерфейсов, задайте себе следующие вопросы: насколько отдалено во времени и пространстве материальное воплощение ценности и издержек? Как уменьшить (чтобы сделать выгоду незамедлительной) или отсрочить (чтобы сгладить восприятие затрат в будущем) это расстояние?

Экономисты из Гарварда придумали своеобразный «пакт», который должен был помочь людям регулярно посещать спортзал, используя наработки бихевиоральной психологии. Занятия физкультурой требуют поведенческих и материальных затрат, а пользу приносят лишь в неопределенном будущем. Участники, заключившие пакт, обещали ходить в спортзал определенное количество раз в неделю и вносили некую сумму, которую могли получить назад, если выполнят свои обязательства. В случае нарушения договора они обязаны были заплатить штраф. Получается, что если участники пакта не выполняют своих обязательств, то вынуждены платить за это не в будущем, а прямо сейчас, так что последствия прогулов становятся для них ощутимыми. В описанном примере принцип незамедлительности сработал прекрасно.

Планируя бесплатную лотерею, помните, что если потенциальный выигрыш отложен до какого-то момента в будущем, его ценность уменьшается. Ищите инновационные решения. Успешный маркетинговый ход сделали создатели немецкого приложения Wynshen (по-немецки это созвучно слову «желание»). Приложение предназначено как для покупателей, так и для розничных продавцов. Покупатели делают фотографию желаемого продукта, найденного ими в одном из участвующих в акции магазинов, и посылают ее в Wynshen. Генератор случайных чисел сразу же показывает, что участник что-либо выиграл, например скидку на интересующий его или сходный продукт или купон на бесплатный кофе в ближайшем кафе Starbucks. Бывают также лотереи с крупными призами. Лотерея сокращает время ожидания почти до нуля: выигрыш вручается

немедленно, а не в будущем. Поэтому приложение повышает субъективную ценность участия при очень небольших вложениях. Благодаря использованию приложения Wynshen повысились как продажи, так и время пребывания клиентов в магазине. В целом эти примеры показывают, что на субъективные ценности и издержки значительно влияет фактор времени: когда именно люди получают продукт и отдают деньги или прикладывают усилия.

## Уверенность: синица в руках

Третий принцип после осязаемости и незамедлительности – уверенность в результате. Уверенность представляет собой отношение ожидаемой вероятности успеха к возможному риску. Иными словами, это вероятность получить желаемое и (или) избежать издержек. Вот почему лотереи с высоким шансом выиграть эффективнее. Знание, что выиграет один из ста человек, стимулирует меньше, чем знание, что выиграет один из десяти. Давайте рассмотрим примеры, иллюстрирующие этот принцип. Представьте, что вы оказались в иностранном магазине, а местные бренды вам неизвестны. Что выбрать? Можно взять продукт, шире всего представленный на полках. Раз его выбирают многие люди, значит, он выполняет свои задачи. Такой подход снижает риски и повышает ценность продукта. Этот принцип проявляется также в том, что мы особенно ценим вещи, которые уже имеем. Нет ничего надежнее, чем держать вещь в руках. Покупатели, которым давали чашку кофе прямо в руки, были готовы заплатить за него вдвое больше, чем остальные. Поведенческие экономисты называют это «эффектом обладания».

На нас также влияет эффект «стоимости, определяемой дефицитностью», или эффект дефицита. Мы особенно ценим то, чего недостает, потому что не знаем, когда снова получим это. Дефицит ресурсов был реальностью жизни наших предков, но вряд ли он столь же актуален сегодня, хотя сигналы об ограниченности ресурсов по-прежнему повышают ценность продукта. В одном исследовании изучалось влияние этого принципа на продвижение консервированного супа Campbells. В первом случае суп продавался с объявлением «Скидка – 12 процентов», и его продажи составили в среднем 3,3 банки на покупателя. Во втором – к объявлению добавили слова «Скидка – 12 процентов. Максимум 4 банки в одни руки». Это говорило о том, что количество продукта ограничено и привело к повышению продаж до 3,5 банки на человека. Но когда объявление изменили на «Скидка —12 процентов. Максимум 12 банок в одни руки», средние продажи выросли до семи банок! Число «12» послужило якорем, а эффект дефицита заставил людей обратить внимание на акцию и воспользоваться ею. Супы Campbells презентовали как дефицитный продукт, поэтому его ценность повысилась.

Итак, если мы не уверены, что продукта хватит на всех, то стараемся запастись им, как делали это тысячелетия назад перед долгой зимой.

Весной 2012 года правительство Великобритании посоветовало водителям заполнить баки автомобилей из-за угроз забастовок работников автозаправочных станций немедленно выстроились очереди, а топливо сразу же закончилось. По иронии судьбы в правительстве, пропагандирующем поведенческую экономику, не осознали, что подобное объявление вызовет эффект дефицита, и сами устроили перебои с поставкой топлива.

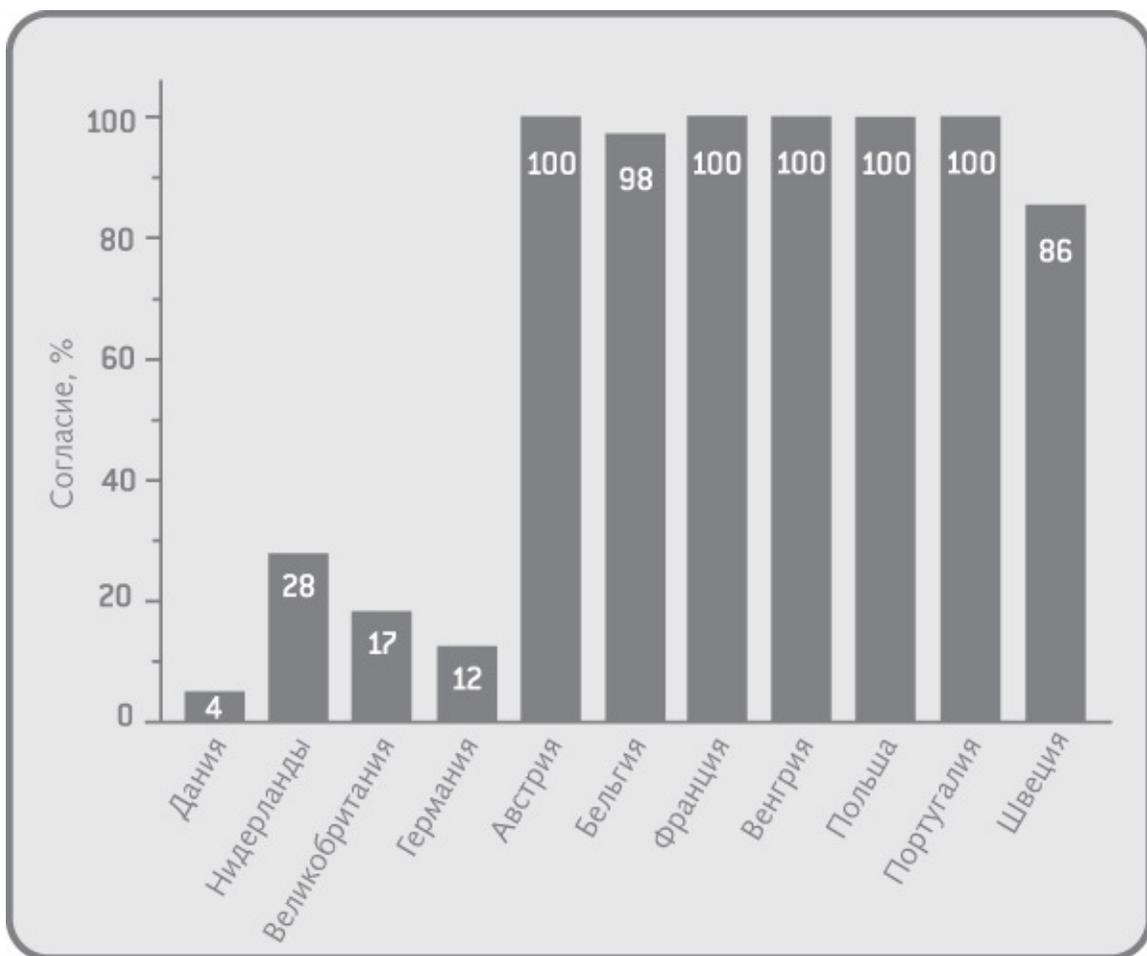
Принцип уверенности проявляется также в эффекте фиксированных тарифов. Покупая тарифный план для телефона, линии интернета или собираясь в ресторан, мы предпочитаем фиксированные расценки. Люди выбирают твердую ставку, даже если это не оптимальный вариант. С точки зрения монетаристской теории, больше половины клиентов фиксированных тарифов на рынке телекоммуникаций тратили бы меньше, если бы платили за частоту использования. Почему же они не делают этого? Люди не знают, во сколько в будущем им обойдутся эти услуги, поэтому предпочитают держаться за предсказуемые тарифные планы. Согласно исследованиям, если счет за телекоммуникации превышает ожидаемый, то эта разница сильно преувеличивается в сознании клиента. Расходы на услугу сразу кажутся чрезмерными, и люди стараются предотвратить подобные ситуации в будущем, выбирая фиксированные тарифные планы, чтобы знать, какие расходы их ожидают.

Чем больше мы уверены в получении вознаграждения и размерах издержек, тем лучше.

Принципом уверенности объясняется и склонность копировать действия других людей (здесь действует эффект социального одобрения). Мы подражаем окружающим, чтобы избежать риска и увеличить уверенность в получении желаемого, будь то покупка книги на Amazon или выбор отеля на сайте для путешественников. Мы ценим предсказуемость, и это объясняет, почему большинство никогда не меняет предварительные установки в своих браузерах и мобильных телефонах. Почти всегда нам совершенно достаточно этих автоматических настроек, и мы оставляем их без изменений, так как уверены в них.

Как сильно склонность не менять автоматические настройки сказывается на поведении, понятно из следующего примера. Каждый год тысячи людей погибают, поскольку им вовремя не нашли донорский орган. Политики и медицинские организации многих стран стараются всевозможными способами увеличить количество доноров. Взгляните на

график на рисунке 4.8, где приведены сравнительные показатели согласия доноров в разных странах. В одних уровень высокий (в Австрии и Франции), а в других очень низкий (в Великобритании и Германии). Разница объясняется не моральными, социальными или религиозными особенностями этих стран, а всего лишь дизайном медицинских анкет. В Великобритании необходимо самому поставить галочку о готовности участвовать в программе донорства (автоматическая установка «не согласен»), а в Австрии все пациенты автоматически считаются участниками донорской программы, если только не откажутся от этого сами (автоматическая установка «согласен») (рис. 4.9).



**Рис. 4.8.** Готовность людей стать донором органов в разных странах значительно различается

Автоматическая установка «Согласие»	Автоматическая установка «Несогласие»
<input type="checkbox"/> Поставьте галочку, если вы <u>хотите</u> участвовать в программе донорства органов	<input type="checkbox"/> Поставьте галочку, если вы <u>не хотите</u> участвовать в программе донорства органов

**Рис. 4.9.** Требование выразить свое согласие или несогласие сказывается на результате

Единственное различие между странами – в заданных установках медицинской анкеты. Известно, что в Нидерландах министерство здравоохранения не только рассылает всем гражданам агитационные письма, но и проводит кампании, в которых активисты ходят по домам и умоляют людей записаться в программу. Даже при таких мерах готовность стать донором достигла всего 28 процентов. Очевидно, что гораздо дешевле и эффективнее изменить дизайн медицинских анкет.

Чтобы эффективнее использовать принцип уверенности при создании интерфейсов принятия решений, ответьте на следующие вопросы: насколько велика уверенность в результате и издержках? Как можно повысить субъективную ценность и снизить субъективно воспринимаемую цену?

Еще одно исследование показывает, что когда людей просят поставить галочку, чтобы отказаться от рассылки новостных писем, они вдвое чаще не делают этого, чем если их просят поставить галочку, чтобы получать рассылку. Мы автоматически расцениваем галочку как знак согласия независимо от того, насколько это соответствует действительности. А основываясь на жизненном опыте, решаем, что автоматическая настройка (пустая клеточка) вполне нас устроит, и ничего не меняем.

Продуманный дизайн автоматических установок может оказать сильное влияние на продажи. Например, в 2007 году власти Нью-Йорка обязали водителей такси принимать к оплате кредитные карты, для чего потребовалось установить в автомобилях соответствующее оборудование. Во время платежа пользователь видит на экране три кнопки для

определения размера чаевых: 20, 25 и 30 процентов (рис. 4.10). Когда водители принимали наличные, обычно размер чаевых составлял 10 процентов, а с введением новой системы средний уровень вырос до 22 процентов. Три кнопки привели к 144 миллиардам дополнительных чаевых в год!



**Рис. 4.10.** Благодаря заданным установкам размер чаевых нью-йоркских таксистов вырос

*Источник: <http://goodexperience.com/2011/02/how-a-taxi-button-cha.php>*

## Как это работает вместе

Как воспользоваться открытиями поведенческой экономики для оптимизации дизайна интерфейсов, которые мы создаем для клиентов? В таблице 4.1 приведено общее описание этих принципов.

**Таблица 4.1.** Общие принципы поведенческой экономики

Двигатели принятия решений Принципы	 Ценность	 Издержки
<b>Осязаемость</b> Что воспринимается (сейчас или позже)?	Сигналы, делающие ценность реальной (а не описанной)	Ослабление сигналов о стоимости (новое обрамление)
<b>Незамедлительность</b> Когда будут реализованы ценность или издержки?	Эффект уцененного будущего Настоящее > Будущее Минимизация временного зазора до получения вознаграждения Упрощение процесса вознаграждения	Настоящее > Будущее Максимальное «отодвигание» издержек
<b>Уверенность</b> Насколько постоянны размеры ценности или издержек?	Максимизация уверенности в получении вознаграждения Эффект обладания, эффект социального одобрения, эффект дефицита	Минимизация ощущения риска и обречения себя на убытки Предустановки, удовлетворенность, избегание потерь

В следующем примере показано, как при создании одного интерфейса можно использовать несколько принципов. Сайт Groupm.com привлек к себе много внимания, когда Google предлагала купить его за 6 миллиардов долларов, а владельцы отклонили предложение. Позже у компании возникли проблемы, но к дизайну сайта они не имели отношения (см. рис. 4.11). Если вы хотите продавать купоны онлайн, поучитесь у разработчиков этого сайта. Давайте применим изученные принципы, чтобы разобраться, что в его дизайне хорошо работает.

**Palace Family Steakhouse – Mission**  
Steak Dinner for Two or Four with Appetizers, Entrees, Desserts and Soft Drink (Up to 55% C

from **\$29** **Buy!**

Value	Discount	You Save
\$61	52%	\$32

**Buy it for a friend!**

Time Left to Buy  
**3 days 14:32:02**

**Over 20 bought**  
Limited quantity available

**The deal is on!**

**In a Nutshell**  
Steakhouse serenades taste buds with variety of flavorful appetizers & platters of juicy rib-eye or new york strip steaks

**The Fine Print**  
Expires Oct 24, 2012  
Limit 1 per person, may buy 1  
Limit 1 per table. Valid only for Dine-in only. Must use promoti  
[See the rules](#) that apply to all d

[Twitter](#) [Email](#) [Facebook Send](#) [Facebook Like](#)

**Рис. 4.11.** Несколько принципов воздействия на автопилот интегрированы в дизайне сайта Groupon.com

Первый принцип – осязаемость ценности. Покупатели видят, что они получают. Ценность очевидна, поскольку люди собираются купить обед в ресторане, что не только упоминается в тексте, но и показано визуально.

Слова «доступно ограниченное количество» активируют эффект дефицита, что вместе с временными рамками повышает субъективную ценность продукта. А что с ценой? Рядом с объявлением о снижении цены в двух форматах, в процентах и долларах, указано, сколько сэкономит клиент. Обычная цена становится «якорем», на фоне которого скидка кажется существенной. Принцип незамедлительности выражен в бросающейся в глаза кнопке «Купить!» – иначе говоря, вознаграждение можно получить после одного клика. Ограничение по времени создает ощущение спешки, что делает кнопку «Купить!» еще заметнее. Указание на количество уже приобретших купон людей сигнализирует о социальном одобрении, что уменьшает чувство неуверенности и возможные риски

покупки у незнакомой компании. Снижаются воспринимаемые издержки, компенсируется страх потери. Кроме того, эффект дефицита побуждает действовать, чтобы не опоздать и не упустить предложение.

Наработки поведенческой экономики успешно используются также в области пенсионных накоплений. Все знают, что нужно копить деньги на будущее. Почему же не все так поступают? Давайте вспомним изученные принципы и оценим, какие сигналы о ценности и издержках мы получаем, делая пенсионные сбережения. Единственный внятный сигнал – это сумма, которую придется ежемесячно переводить на пенсионный счет. И каждый раз мы испытываем страдание, расставаясь с этими деньгами. Чтобы уменьшить его, нам нужно видеть ценность в своих действиях. Но мы ее пока не воспринимаем, хотя и знаем, что откладывать на старость – правильно. Однако вознаграждение за правильное поведение мы получим очень нескоро, поэтому в настоящий момент оно «уценивается». И так, остаются только расходы, причем вполне реальные. Как сделать их менее ощутимыми? Этим вопросом занялся поведенческий экономист Ричард Талер, придумавший пенсионный план «Отложи больше завтра». Подписчик плана ничего не платит до тех пор, пока ему в очередной раз не повысят зарплату. Определенная часть прибавки автоматически переводится в пенсионный фонд. Объективно результат тот же самый, а восприятие иное. Во-первых, нет прямых сигналов об издержках. Во-вторых, человеку не приходится расставаться с тем, что он уже получил, и это значительно уменьшает страдание. Кроме того, откладывание новых платежей (поскольку они связаны только со следующим повышением) субъективно нивелирует издержки. В целом психологические барьеры к созданию пенсионных накоплений исчезают, благодаря применению принципов осязаемости, незамедлительности и уверенности, что повышает чистую ценность принимаемого решения.

### *Идея*

Используйте принципы осязаемости, незамедлительности и уверенности, чтобы оптимизировать интерфейсы принятия решений.

## Эффект автопилота работает где угодно

Использование имплицитных механизмов принятия решения в маркетинге имеет то преимущество, что они не зависят от культуры и географического положения. Когда маркетологи занимаются международными брендами, им часто непросто соблюсти баланс между эффектом масштаба и национальными особенностями. Оказывают ли интерфейсы принятия решений желаемый эффект в разных странах? Исследователи решили проверить, как повлияет на продажи структура предложения. Они исследовали заказ пиццы в США и Италии. Покупателям предлагали либо самим «собрать» пиццу, добавляя разные начинки (автоматическая установка – отсутствие начинок), либо уменьшить до предела заполненную пиццу, убирая какие-то начинки (предустановка – много начинок) (рис. 4.12). В обеих странах люди покупали вдвое больше ингредиентов, когда им предлагали убирать начинки, а не добавлять их, что приносило больше прибыли продавцу.

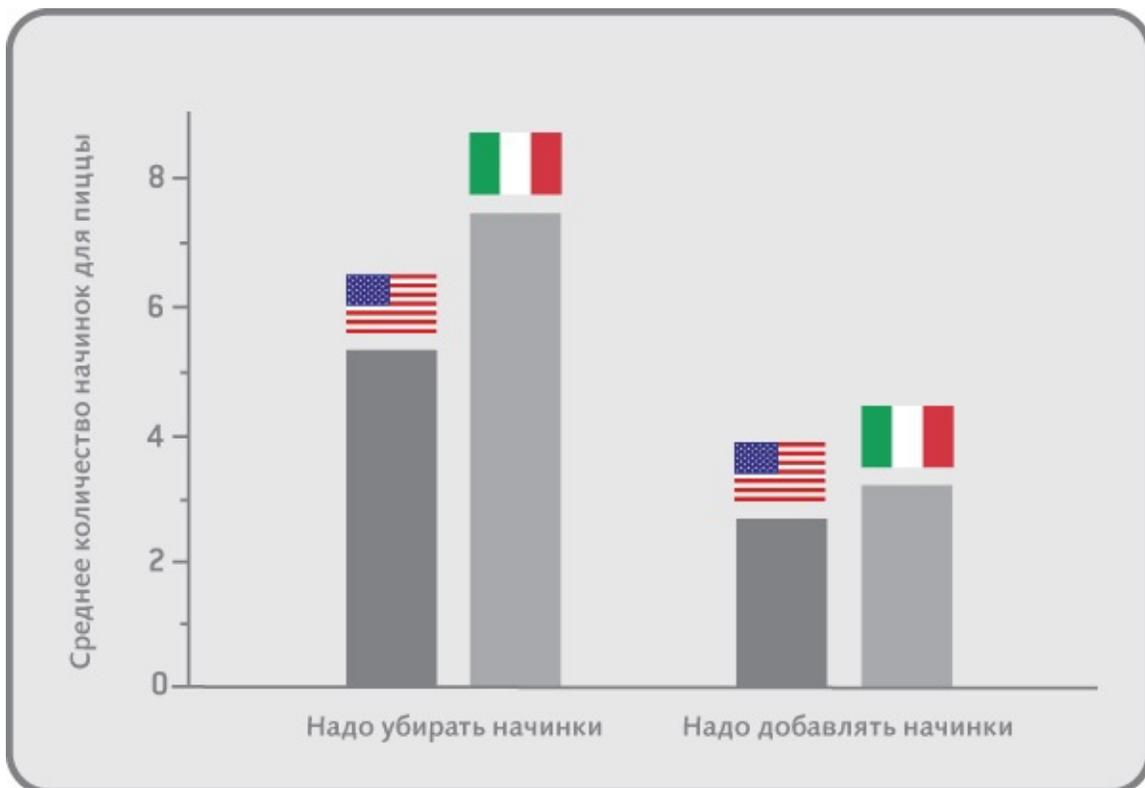


Рис. 4.12. Правила принятия решений одинаковы в разных странах

В похожем исследовании участникам предлагали либо отказаться от каких-то функций при покупке автомобиля, либо добавить их. Люди выбирали более дорогую комплектацию в первом случае, когда от функций надо было отказываться. Добавление и отказ от функций очень наглядны для восприятия, но действуют по-разному. Первое привлекает внимание к повышению стоимости продукта, а второе фокусирует внимание на ее снижении. Маркетинговые последствия очевидны. Начав с большого количества компонентов и позволяя клиентам убирать их, мы вкладываем в их сознание принятие более высокой цены, чем если бы начинали с базовой основы, а затем предлагали бы добавлять компоненты.

В исследовании по заказу пиццы был получен еще один интересный результат: имплицитные механизмы принятия решений универсальны для всех стран и культур. Все рассматриваемые нами правила принятия решений основаны на свойственных людям механизмах восприятия и потому сходны, если не идентичны, в разных группах. Можно смело предположить, что люди избегают потерь, поскольку это объясняется историей эволюции. Во всем мире обнаруживается действие эффекта обрамления. Влияние культуры на процесс декодирования происходит на другом, семантическом уровне обработки. Мы видим различия между культурами, только когда автопилот спрашивает: «Что это?». Создавать международные кампании очень трудно, потому что используемые сигналы (символы, цвета, отзывы) по-разному воспринимаются в разных культурах. Фиолетовая корова удачно символизирует шоколад в США, Франции или Великобритании, но не в Индии, где это священное животное. Однако существуют автоматические и заложенные глубоко в психике эффекты восприятия, которые одинаковы в разных странах и культурах.

Подводя итог обзору эффектов восприятия, которые можно использовать для оптимизации интерфейсов принятия решений, остается ответить на главный вопрос: что вообще заставляет людей заходить на сайтgroupon.com? Какова их мотивация? Очевидно, что для принятия решения о покупке требуется больше, чем просто осязаемость, незамедлительность и уверенность в результате. Эти принципы, несомненно, повышают вероятность совершения покупки, когда люди уже увидели интерфейс. Но как заставить их сделать это? Компания Fiat увеличивает продажи, обещая отсрочку второй части платежа на два года. Но почему люди выбирают Fiat? И почему они вообще хотят купить машину? Чтобы понять это, нужно ответить еще на один вопрос: какие цели преследуют люди, покупая что-либо?

### ***Что мы узнали из этой главы***

- Интерфейсы принятия решений меняют поведение клиентов, не меняя их мнения. Изменение поведения впоследствии сказывается на мнениях и отношении к продукту.
- Поскольку работа автопилота во многом основана на чувственном восприятии, общая ценность продукта в сознании покупателя зависит от того, какие сигналы воспринимаются органами чувств. Иные слова – это просто заявления, которые не оказывают на автопилот никакого влияния.
- Повлиять на решения покупателей с помощью интерфейсов принятия решений можно используя три принципа: осязаемость, незамедлительность и уверенность в результате.

### ***Что из этого может быть полезно маркетологу***

- С помощью сигналов интерфейсов принятия решений мы можем непосредственно влиять на поведение покупателя, не меняя при этом его мнения, что дополняет традиционный метод неинтерактивной встречи покупателя с продуктом (например, в телерекламе), целью которого является преимущественно изменение отношения к продукту.
- Чтобы усилить убедительность маркетинга, нужно узнать, как превратить точки соприкосновения клиента с продуктом в интерактивные интерфейсы? Как сделать так, чтобы клиент был не пассивным созерцателем (например, рекламы), а активно принимающим решения субъектом.
- Мы можем обращаться только к чувственному восприятию и прошлому опыту, поэтому наши торговые предложения должны задействовать органы чувств покупателя. Иначе мы не сможем эффективно повлиять на работу автопилота.

## **5. Цели**

### **Движущие силы принятия решений**

Чтобы полностью понять покупательское поведение, нужно разобраться, что изначально мотивирует людей принимать решения. Почему мы хотим покупать? Для ответа на этот вопрос нужно познакомиться с концепцией цели. Это весьма актуальная тема для исследований в области психологии и нейробиологии. Вынесение суждений, основанных на целях, обеспечивается работой наиболее сложных систем человеческого мозга, что и дает нам возможность изучить природу желания покупать. В этой главе мы рассмотрим, как важно учитывать в маркетинге цели покупателей.

## **Цели – движущие силы мотивированного поведения**

В предыдущей главе мы рассмотрели различные способы оптимизации интерфейсов принятия решений. Поведенческая экономика предлагает маркетологам интереснейшие способы для того, чтобы повысить ценность продуктов и уменьшить издержки. Мы можем пользоваться этими психологическими эффектами для оптимизации структуры тарифов, разработки флаеров и акций продаж. Например, давайте подумаем, почему люди хотят приобрести автомобиль? На какой бренд они обратят внимание? Очевидно, что в уравнении ценности и издержек есть еще одна переменная – мотивация. Мотивация служит главной движущей силой поведения человека, в том числе и покупателя. Поэтому рассмотрим, что такое мотивация применительно к работе мозга.

Немного света на природу мотивации проливает статья «Нейронные предикторы культурной популярности», написанная в 2012 году Джорджем Бернсом и Сарой Мур из Университета Эмори. Эти исследователи при помощи функциональной магнитно-резонансной томографии изучали, что происходит с мозгом подростков, которым давали послушать песни сравнительно неизвестных исполнителей. После завершения сканирования ученые просили испытуемых оценить, насколько им понравились песни. Их целью было идентифицировать прогностические параметры будущих продаж этих песен, которые отслеживались в течение трех лет после начала эксперимента. Затем исследователи идентифицировали нейронные показатели продаж, выявив корреляцию между реакциями мозга и данными о продажах. По работе каких областей мозга можно предсказать продажи?

Мы уже рассказывали об опытах Брайана Кнутсона, в которых активация центров удовольствия служила показателем индивидуального решения о покупке при определенном уровне страдания, испытываемого при виде цены. Бернс и Мур же пытались выявить, могут ли подобные механизмы стать показателями потенциального уровня продаж. И действительно, они выяснили, что между активацией центра удовольствия (орбитофронтальная кора, вентральный стриатум) и будущими продажами существует значимая корреляция: песни, вызывавшие активность определенных отделов головного мозга, продавались впоследствии лучше, чем остальные, не вызвавшие никакой реакции. И хотя активность центра удовольствия значимо коррелировала с будущими продажами,

субъективные мнения испытуемых о песнях не прогнозировали их. По словам Бернса и Мур, «это значит, что обычные отзывы фокус-групп нельзя считать предвестниками коммерческого успеха».

Науке давно известно, что «хочу» и «нравится» регулируются разными нейронными цепями мозга. Мы знаем это на собственном опыте. Нам нравится старый книжный магазин на углу, но мы покупаем книги на сайте Amazon. Наркоманы регулярно впрыскивают себе в вены наркотик, хотя инъекции болезненны. А все потому, что за «хочу» и «нравится» отвечают разные проводящие пути. Итак, если покупательскими решениями движут желание и ожидание вознаграждения (а не симпатии), то можно думать, что это и мотивирует нас заплатить. Самые новые научные исследования подтверждают эту гипотезу. Нейроэкономика с особым интересом изучает готовность платить, поскольку для экономической деятельности важно выяснить, почему люди покупают. В 2008 году три ведущих нейроэкономиста Антонио Рэнджел, Джон О'Догерти и Хильке Плассмани провели эксперимент, в котором с помощью томографа отслеживали активность зон головного мозга голодных испытуемых, которым прямо предлагали участвовать в аукционе, делая ставки (в долларах) за право приобрести некоторые предметы. Одни были несъедобными, а другие съедобными. Оказалось, что готовность платить за пищевые продукты рождалась в центре удовольствия в орбитофронтальной коре. Голодные участники готовы были больше платить за съедобные лоты, поскольку их нуждающийся в питании мозг выше ценил съестное, что отражалось в повышенной активации центров удовольствия. Сытые испытуемые желали меньше платить за пищевые продукты, что отражалось и в меньшей активации упомянутых центров. Кажется очевидным, что когда мы хотим есть, то выше ценим продукт, соответствующий целям насыщения, что, соответственно, повышает нашу готовность платить. Этот эксперимент интересен тем, что демонстрирует основной принцип готовности платить: чем значимее продукт или услуга для важной цели, тем выше ожидаемое вознаграждение и тем больше мы готовы платить. Нейроэкономисты называют это целевыми суждениями. Ценности, основанные на целях, – наиболее изощренный тип ценностей, свойственных человеческой культуре. Благодаря технике томографии и сложным психологическим экспериментам были расшифрованы основные принципы формирования этого важнейшего уровня определения ценности. Покупатели готовы платить за продукт, соответствующий их цели. Лишь благодаря целевым ценностным суждениям, мозг определяет, инвестировать в новую машину или отдых на курорте и какой из двух брендов выбрать. Разумеется, не в

каждой жизненной ситуации у нас есть активные цели. На работе мы стремимся к признанию и достижениям, а дома хотим гармонии и покоя. Одну помаду мы покупаем, чтобы «позаботиться о губах», а другую – «чтобы быть привлекательной». При покупке автомобиля, стирального порошка и зубной пасты мы преследуем разные цели. Окончательное решение принимается на основе собственного рейтинга относительной ценности разных целей, из которого затем выбирается вариант, в данной ситуации имеющий наибольшую целевую ценность. Вот почему некоторые покупатели собираются купить наш бренд, а потом передумывают. Просто наш продукт предлагает им хорошую, но не наилучшую целевую ценность. У нейроэкономистов этот эффект называется «Победитель получает все». Куплен будет только бренд, занимающий в рейтинге клиента первую строку. Недостаточно попасть в группу рассматриваемых в качестве покупки брендов, нужно быть абсолютным лидером в определенной ситуации, как мы видели в примере с мороженым из [главы 2](#), или в отношении определенных свойств продукта, например безопасности автомобиля.

**Покупатель всегда выбирает продукт, лучше других соответствующий его целям.**

Определение целевой ценности и готовности платить (за еду, музыку, услуги или автомобили) происходит преимущественно в орбитофронтальной коре. Известный психолог Арт Дийкстерхиус, автор книги *The Smart Unconscious* («Умное бессознательное»), называет цели «ментальными представлениями о поведении и вознаграждающих результатах поступков». Мозг оценивает, какой продукт лучше соответствует нашим целям и поможет быстрее их достичь на основе предыдущего опыта и ожиданий.

Мотивация заставляет нас достигать целей, имеющих высокую ценность. Мы ходим в университет ради того, чтобы в будущем сделать хорошую карьеру. Играем панк, потому что хотим бунтовать против существующего положения вещей. Мы едем на сафари в Южную Африку, потому что жаждем приключений. Если мы проголодались, то наибольшую ценность в настоящий момент для нас приобретает пища, поэтому мы едем в супермаркет или ищем ближайший ресторан McDonald's. Когда мы сыты, ресторан не вызовет ни малейшего интереса, потому что утоление голода не будет иметь для нас никакой целевой ценности. У людей с депрессивными расстройствами наблюдается дефицит целевой ценности:

их мозг не способен увидеть ценность своих целей. Больные даже перестают есть и вставать с постели: их ничто не мотивирует.

Что это означает для маркетологов? Понимать цели необходимо, чтобы знать, почему мы покупаем. Мы покупаем напитки, чтобы утолить жажду, порошок, чтобы поддерживать в доме чистоту, – и выбираем при этом Ariel, потому что хотим быть хорошими хозяйками. Мы покупаем машину, потому что хотим приехать из точки А в точку В, и выбираем при этом Volvo, стремясь к максимальной безопасности. Кто-то, желая продемонстрировать преуспевание, покупает Porsche или часы Rolex за несколько тысяч фунтов. В любом случае поведение человека определяется его целями, что подтверждают и слова известного антрополога Роя д'Андрате.

*Чтобы понимать людей, нужно знать, почему они ведут себя так или иначе, а чтобы понять это, нужно знать, какими целями они руководствуются.*

Продукты и бренды – это инструменты, с помощью которых покупатели достигают своих целей. По словам знаменитого профессора Теодора Левитта, «людям не нужно сверло для дрели диаметром в четверть дюйма, им нужно просверлить отверстие такого диаметра». В блестящей статье, опубликованной в 2009 году в Harvard Business Review, «Ошибки маркетинга: причины и исправление» профессор маркетинга Клейтон Кристенсен из Гарвардского университета называет эту необходимость «работой», ради которой покупатель «нанимает» определенный продукт. Когда людям требуется выполнить какую-либо «работу» или достичь цели, они «нанимают» продукт, для того чтобы он выполнил для них ее. И маркетологи должны создать ощущение выполнения этим продуктом названных задач.

В теории все это звучит просто, однако от того, каким будет ответ на вопрос «какую работу должен выполнить наш продукт для клиентов?», в значительной степени зависят представления о рынках, сегментации, разработке продуктов. Этот факт проиллюстрирован в следующем примере из статьи Клейтона Кристенсена.

«Владельцы ресторана быстрого питания хотели увеличить продажи молочных коктейлей, улучшив их рецептуру. Изначально они пользовались стандартным подходом: дали определение рынку категории “молочный коктейль” и сегментировали клиентов по демографическим и личностным характеристикам. В этих категориях клиентов они провели исследование

вкусов, спрашивая, какие качества коктейлей те предпочитают (густые, жидкие или с кусочками фруктов или шоколада) и по какой цене согласны их покупать. К сожалению, изменения, проведенные по итогам исследования, совсем не увеличили продажи.

Подход к проблеме изменился, когда менеджеры посмотрели на ситуацию с позиции целеполагания. Пытаясь выяснить, какие цели преследовали клиенты, покупая молочные коктейли, компания проанализировала покупательское поведение и ситуационный контекст покупки и потребления. Оказалось, что молочные коктейли покупают ради нескольких целей. Одни покупали коктейль в качестве сытного напитка, за распиванием которого не так скучно проводить время. Такие клиенты обычно покупали напиток утром, навынос, и смаковали его потихоньку в течение долгой поездки на работу. Когда покупателей из этой группы спросили, чем они могли бы заменить молочный коктейль, те ответили, что иногда покупают с той же целью бублик или пончики, и сообщили, что в момент покупки не испытывают голода, а просто хотят предотвратить его до обеда. Молочный коктейль подходит для этого лучше всего, так как он густой, сытный и его можно тянуть всю дорогу до работы. К тому же его интересно и удобно пить через соломинку прямо в автомобиле.

Клиенты из другого целевого сегмента покупали коктейль в качестве десерта. Родители приобретают этот напиток своим детям. Согласно наблюдениям, обычно детям нужно много времени, чтобы выпить коктейль через тонкую соломинку, поэтому родители тратят при этом много времени. Долгое ожидание, пока ребенок допьет свой напиток, не соответствует контексту похода в ресторан быстрого питания. Словом, это приобретение достигает двух различных целей.

Сегментация по целям дала понять, как можно улучшить качество продукта, а также что стимулирует покупку. Чтобы люди могли пить напиток всю дорогу до работы, он должен быть густым, а соломинка очень тоненькой. Элементы сюрприза (кусочки фруктов) тоже помогут справиться со скукой. Однако в виде десерта для детей коктейль должен быть пригоден для быстрого потребления. В предыдущих исследованиях не учитывалось, какие цели ставили перед собой клиенты, описывая свой идеальный коктейль, поэтому идеи для улучшения рецептуры были прямо противоположными (одни хотели густой коктейль, другие жидкий). Учет социодемографических и личностных характеристик покупателей тоже не помог распределить их по целевым сегментам, из-за чего результаты первоначальных изменений не удовлетворили клиентов ни из какой целевой группы».

Нововведения часто проваливаются по причине того, что они не предназначены для повышения конкретной целевой ценности, то есть того, насколько хорошо продукт справляется со своей работой. Используя главные в данной ситуации цели в качестве ориентира, маркетолог помогает покупателю вызвать чувство «хочу» (и вместе с ним покупку) вместо «нравится».

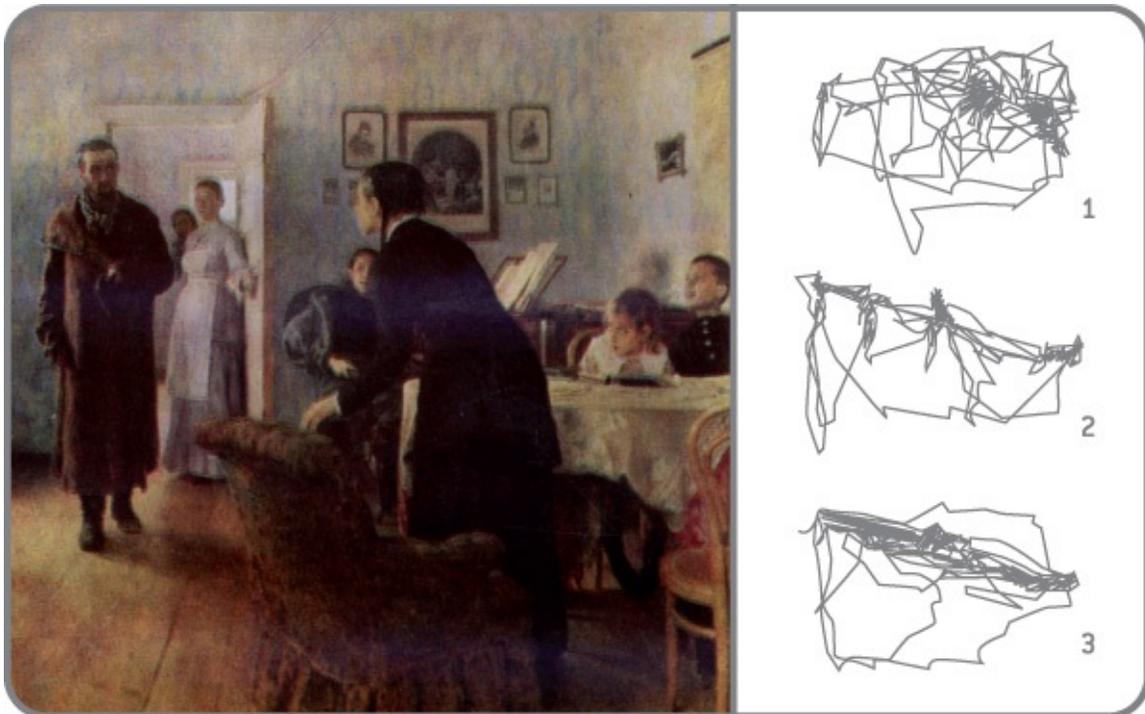
**Для определения рынка, создания новых продуктов и развития маркетинговых стратегий нужно отталкиваться от целей покупателей, а не их категорий или качеств. Инструментальная ценность продукта выше, если в конкретной ситуации он лучше, чем другие продукты, справляется с задачей, соответствующей целям клиентов.**

В истории с молочными коктейлями содержится еще одна важная идея: именно цель покупателя определяет рынок и вместе с ним настоящее содержание конкурентной борьбы, в которой маркетологам нужны преимущества. Представьте, что перед вами лежат пончик, яблоко и апельсин. Если нас попросят выделить категорию полезных продуктов, мы объединим яблоко и апельсин, а в категорию «продукты для быстрого перекуса» попадут пончик и яблоко. Как именно покупатели группируют продукты, зависит от их текущей цели. В случае с молочными коктейлями конкуренция ведется не только между молочными коктейлями, сюда подключаются еще и бананы, пончики и бублики. Когда мы размышляем о целях и задачах продукта в конкретной ситуации, наше видение рынка и реальной конкурентной ситуации меняется, что открывает новые возможности для роста.

*По словам Кристенсена, рынки, определяемые целями применения продуктов, обычно намного шире, чем разделенные по категориям. Маркетологи, застрявшие в узких рамках такого деления, обычно не понимают, с кем они соревнуются с точки зрения покупателей.*

## Цели управляют вниманием

Поскольку цели мотивируют поведение, логично предположить, что они служат основным фильтром получаемых мозгом сигналов. Мы уже знаем, как воспринимает мир голодный человек: его мозг схватывает сигналы, поступающие от вывесок ресторанов McDonald's и других мест, где можно поесть. Автопилот все время сканирует окружающую среду, выискивая подходящие сигналы. Если вам нужен бодрящий гель для душа, то автопилот будет искать соответствующие цели признаки. При виде похожего на упаковку моторного масла флакона с названием Dynamic Pulse будет отмечено точное попадание в цель, и внимание переключится на этот продукт. Другими словами, наше внимание определяется целями, и мы замечаем то, что им соответствует. Сама по себе идея не нова, еще сорок лет назад советский ученый Альфред Ярбус изучал, как цели контролируют внимание. В своем классическом эксперименте он просил людей, имевших в уме разные цели, посмотреть на репродукцию картины. Одной задачей, например, было определить возраст изображенных персонажей. В это время исследователь с помощью аппаратуры для отслеживания движений глаз, фиксировал направление взглядов испытуемых. На рисунке 5.1 показано, что в зависимости от целей люди обращали внимание на разные части картины. Если нужно было больше узнать о материальном положении семьи, внимание было обращено на картины на стене. Если следовало высказать предположения о возрасте людей, они смотрели на лица.



**Рис. 5.1.** Классический эксперимент советского ученого Альфреда Ярбуса продемонстрировал, что цели управляют вниманием

*Движения глаз соответствовали задачам, полученным испытуемыми:*  
1) оценить материальное благосостояние семьи; 2) предположить возраст изображенных на картине людей; 3) оценить, как долго нежданный гость отсутствовал дома.

Профессора маркетинга Рик Питерс и Майкл Уэдел выяснили, что при просмотре рекламы внимание тоже подчиняется целям. На основании ряда экспериментов они сделали следующие выводы:

*Результаты исследования показывают, что при восприятии рекламы цели моментально определяют направление внимания. Более того, ее информационное содержание зависит от имеющихся в момент просмотра целей. Хотя в среднем покупатель смотрит на рекламу всего лишь около четырех секунд, внимание, уделенное бренду, тексту и изображению, зависит от имеющихся у него целей.*

Подробнее то, каким образом цели направляют внимание, описывается в экспериментах Джулии Вогт из Гентского университета в Бельгии. Она изучала, переводят ли имеющиеся цели внимание на стимулы, представляющие собой средства достижения цели, так, что потом сами эти

стимулы приобретают высокую целевую ценность. Исследователь вызывала у испытуемых чувство отвращения, заставляя их трогать неприятные предметы, например пластикового таракана на печенье или пластиковый муляж фекалий. Участники контрольной группы притрагивались к объектам, не вызывавшим отвращения. Результаты последующего теста по оценке внимания на материале ряда изображений показали, что те, кто притрагивался к неприятным предметам, обращали больше внимания на картинки, символизирующие чистоту: руки с кусочком мыла или падающие в воду капли. Чистота приобретала большое значение для тех, кто испытал отвращение, из-за чего их автопилот уделял больше внимания символам очищения. Следовательно, можно сделать вывод, что продукт, который, по-видимому, лучше других справится с необходимой работой, и будет куплен. Чтобы реклама и продукт выделялись на фоне остальных, важно знать, какие цели преследуют покупатели, поскольку именно цели отвечают за распределение внимания.

Один из распространенных ключевых показателей эффективности (КПЭ) бренда – это упоминание его в числе приоритетов. Иными словами, если человека спросят, что первое вспоминается в какой-либо продуктовой категории (например, какой бренд вы вспоминаете первым, подумав об автомобилях), этот бренд должен первым приходиться на ум. Руководствуясь целевой ценностью, клиент первым вспомнит бренд, соответствующий его текущим целям. Вспоминая о брендах, которыми приятнее всего управлять, мы назовем другие марки, чем когда будем размышлять о машине для статуса или безопасности. Итак, цели могут вызывать в памяти разные бренды, что важно для позиционирования и развития стратегии. Значит, вместо того чтобы спрашивать, какие ценности связываются с брендом, можно спросить, каким целям он соответствует и насколько подходит для удовлетворения цели в определенной ситуации покупки.

**Автопилот имплицитно сверяет сигналы окружающей среды с текущими целями. В результате внимание направляется на сигналы, более всего соответствующие активным целям.**

Байрон Шарп, директор Института маркетинговых наук Эренберга – Басса, пишет: «Отношение – это то, как человек оценивает бренд (как, по-вашему, это хороший бренд?), в то время как заметность бренда дает шанс, что на него обратят внимание (какова вероятность, что вы заметите бренд или вспомните о нем в заданной ситуации покупки?)».

При позиционировании, чтобы быть одновременно отличающимся и значимым, необходимо связывать бренд со значимой целью, которую еще не присвоил другой бренд.

## **Неосознанное стремление к цели: автопилот способен инициировать достижение цели**

Каждый день мы принимаем огромное количество решений, поэтому давайте разберемся, как это происходит. Подразумевается, что решения мы принимаем, все обдумав и тщательно взвесив. Но субъективно ничего подобного мы не ощущаем, как будто не прикладываем особых усилий. Предположим, о своих карьерных целях мы думаем не каждую минуту, и даже не каждый день, в большинстве же рядовых случаев действуем автоматически. Согласно последним исследованиям в области нейробиологии, считается, что цели могут формироваться и контролироваться на полностью бессознательном уровне; этот феномен называется неосознанное стремление к цели.

Как работает этот механизм, показано в следующем исследовании. Итак, исследователи исходили из предположения, что деньги представляют ценность, поскольку позволяют человеку реализовывать его цели. Участников эксперимента просили выполнить несколько заданий, а на экранах в это время отображалось, сколько денег они получают в случае правильного выполнения. Если задание приносило всего пять центов, то участники старались гораздо меньше, чем когда награда составляла один евро. И это неудивительно. Кроме того, степень заинтересованности в вознаграждении выражалась в таких незаметных реакциях, как расширение зрачков, и других физиологических изменениях. Желание получить денежное вознаграждение активировалось, даже если «цена» задания демонстрировалась столь короткое время, что участники не могли воспринять эту информацию сознательно. Насколько велика или мала была сумма вознаграждения, регистрировал автопилот, чем, в свою очередь, определялась мера заинтересованности в достижении цели и запускалась соответствующая физиологическая реакция, точно так же как при осознанном восприятии информации.

В другом исследовании заядлым велосипедистам и просто умеющим кататься на велосипеде намекали на возможность совершить прогулку по городу. Затем испытуемые выполняли задание, в котором измерялась доступность в памяти слова «велосипед» (насколько быстро оно вспоминается). Результаты показали, что среди тех, кому вначале неявно намекнули на возможность прокатиться по городу, опытные велосипедисты вспоминали слово «велосипед» быстрее тех, кто не так уж любил этот вид

спорта. Интересно, что подобной разницы между группами не наблюдалось, если вначале им не делали намеков. Выходит, у тех, кто регулярно пользуется каким-либо способом достижения цели (например, велосипедом в качестве средства передвижения), соответствующая информация легче извлекается из памяти в случае, когда предложена подходящая цель. Таким образом, имеет значение, как именно мы спрашиваем о первом пришедшем в голову бренде, ведь чем сильнее связь между целью и брендом, тем более вероятно, что о нем вспомнят, когда у человека есть конкретная цель (даже если это происходит скрыто).

Неявно активированные цели не только помогают вспомнить продукт или бренд, но и способствуют созданию положительного мнения о них. В ряде экспериментов людям косвенным образом напоминали слова, связанные с целями (например, достижение, диета, сотрудничество), а затем измеряли их отношение к этим понятиям. Выяснилось, что испытуемые, которым напоминали о целях, проявляли значительно более положительное отношение к стимулам, соответствующим достижению этих целей. Например, те, кому напоминали о том, что надо «быть в форме», значительно лучше относились к посещению спортзала и употреблению салата.

В другом эксперименте, все участники которого были мужского пола, половине испытуемых читали рассказ о человеке, который пытался познакомиться с женщиной в баре. Исследователи ожидали, что у испытуемых мужского пола это повысит проявление сексуальности в поведении. Затем участникам предлагали выполнить на компьютере задания с помощью экспериментатора мужского или женского пола. Те, кому предварительно читали рассказ, гораздо чаще помогали экспериментатору-женщине. Важно, что ни в одной группе испытуемые не осознавали особенностей своего поведения, то есть их готовность помочь экспериментатору-женщине была спровоцирована без их ведома.

Долгое время считалось, что большинство психических процессов, связанных с целеполаганием, требуют осознанности. Но последние исследования заставляют предположить, что люди могут двигаться к цели, не осознавая этого. В статье, опубликованной в журнале Science в 2010 году, профессора психологии Рууд Кустерс и Хэнк Аартс из Утрехтского университета резюмировали:

**Стремление к цели может быть инициировано и достигнуто автоматически.**

*Многие исследования показывают, что иногда стремление к цели происходит неосознанно. Люди мотивированы вести себя определенным образом, выбирать модели из своего поведенческого арсенала, когда им напоминают о желаемых целях. Даже если сами они не осознают ни этого, ни даже влияния этих целей на свои мотивацию и поведение.*

Далее вы узнаете, как важны в маркетинге имплицитные цели.

## **Значимость: покупка как средство достижения цели**

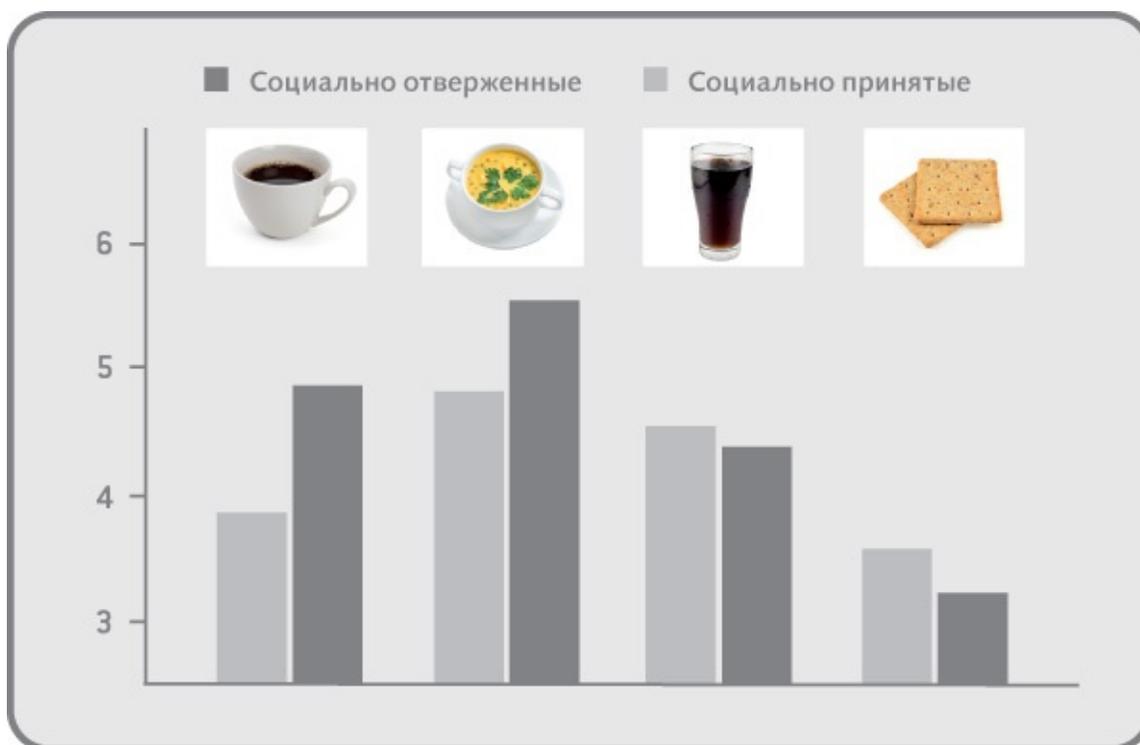
Чем важнее цель, тем выше ценность и готовность платить, а соответственно, и значимость продукта. Приведем еще раз в пример гель для душа Dynamic Pulse от Adidas. Этот гель имеет ценность для тех, кто желает проснуться и зарядиться бодростью. Поскольку он не посылает никаких сигналов о расслаблении, то не подойдет для принятия душа с целью успокоиться. В отделе, где продают средства для душа, мы обратим больше внимания на тот продукт, который соответствует нашим целям, и с большей вероятностью купим именно его.

**В основе того, что в маркетинге называется соответствием (релевантностью), лежит стремление к цели.**

В действии этот принцип продемонстрирован в эксперименте Колорадского университета, участникам которого предлагали выбрать одно из двух удобрений для растений. Одной группе велели выбрать простое и удобное в использовании удобрение, то есть целью было приложить меньше усилий. Вторую группу просили выбрать удобрение, которое, по их мнению, поможет вырастить здоровые растения. Цель – получить наилучший результат. Описание продуктов различалось только способом применения. Первое соответствовало цели приложить меньше усилий – например, «используйте половину пакетика на стакан воды». Второе – цели получить лучший результат – например, «используйте половину чашки для растений высотой менее 30 сантиметров и полную чашку для растений выше 30 сантиметров». Повлиял ли на участников факт, что описание продуктов соответствовало заданным целям? Результаты ясно свидетельствуют: 82 процента испытуемых, которым нужно было минимизировать усилия, выбрали удобрение с соответствующим описанием, а из тех, кого просили выбрать наиболее результативное удобрение, специально подготовленную экспериментаторами упаковку выбрали 90 процентов.

В исследовании Торонтского университета одну группу участников попросили вспомнить и описать случай, когда они оказались в ситуации социального отвержения – например, их не взяли в футбольную команду или они оказались единственными, кого не пригласили на вечеринку.

Второй группе предложили вспомнить и описать ситуацию, когда они удачно провели время с хорошим другом, например вместе съездили в отпуск. После этого под предлогом сделать короткий перерыв и перекусить им предложили на выбор разные продукты: колу, крекеры, кофе или суп. Ученым было интересно, как повлияют социальные переживания на выбор еды (рис. 5.2).



**Рис. 5.2.** Эксперимент Чен-Бо Джонг и Джеффри Леонарделли показывает, что ситуация социального отвержения повышает потребность в горячей пище (2008 г.)

Всего лишь воспоминание о переживании повлияло на выбор продукта. Почему? И что общего у кофе и супа? По крайней мере, они характеризуются одним общим качеством – температурой. В отличие от колы и крекеров, кофе и суп употребляют в горячем виде. Эта особенность может сильнее повлиять на выбор, чем вкусовые качества. На первый взгляд кажется странным, что общего между социальной отверженностью и горячей пищей? Почему отвергнутые люди чаще выбирали горячий напиток? Оказывается, на их выбор повлияло далекое воспоминание из детства: младенец чувствует тепло тела взрослого человека, который держит его на руках. Связь между социальным принятием и теплотой возникает в детстве и становится своеобразным условным рефлексом для

мозга. В повседневной жизни мы наблюдаем эту связь, когда, например, говорим, что нам оказали теплый прием, или называем кого-то холодным человеком. Значит, испытуемые, еще раз пережившие в воспоминаниях ситуацию отторжения, старались компенсировать социальный холод с помощью теплого блюда, такого как кофе или суп, а не «холодных» альтернатив. Эта группа при выборе еды держала в уме цель компенсировать недостаток тепла, возникший при выполнении задания.

**Продукты и бренды служат средствами достижения цели, и в соответствии этим целям и кроется настоящая мотивирующая сила. Продукт – инструмент для выполнения задачи.**

В эксперименте показано, что выбор испытуемых зависел от их целей. Можно смело предположить, что всем им нравились крекеры и кола, но в силу доминирующего стремления они их не выбирали. Желая уменьшить дискомфорт от чувства общественного отчуждения, они хотели получить то, что напоминало о социальном принятии, – горячую еду и напитки. Способность продукта приближать нас к целям – даже в символическом смысле – называется инструментальностью.

## Бренды служат целям клиентов

В заявлениях о позиционировании многих брендов содержатся такие слова, как «симпатия», «надежность», «доверие», «подлинность». Если же бренды служат средствами достижения цели, то нужно подумать, действительно ли покупатели ищут в них человеческие свойства. Является ли «доверие» инструментом, при помощи которого можно достичь цели? Рассматриваем ли мы бренды как людей, и можно ли сказать, что наши отношения в самом деле похожи на отношения с людьми?

Чтобы ответить на вопрос, относимся ли мы к брендам как к людям, достаточно вспомнить, какие области мозга активируются, когда мы видим людей или их изображения. А вот информация о предметах, например зубной щетке или автомобиле, как известно, обрабатывается в другой области мозга. Таким образом, для мозга между людьми и предметами существует очевидное различие. Ну, так как же мозг относится к брендам – как к предметам или как к людям?

В эксперименте 2006 года профессора маркетинга Мичиганского университета Каролин Йун исследовался этот вопрос. Испытуемым, помещенным в томограф, показывали бренды, которыми они пользовались (например, Apple, McDonald's), а также известные им бренды, которыми они сами не пользовались. Выше названий располагались имена известных людей, таких как Билл Клинтон, а также имя самого участника эксперимента. Рядом с брендами и именами были представлены прилагательные из стандартного теста на оценивание брендов, такие как «надежный», «вызывающий доверие», «симпатичный», «веселый». Участников просили оценить нажатием кнопки, подходит ли прилагательное бренду или человеку, в то же самое время компьютер регистрировал их мозговую активность.

В результате, когда испытуемые выносили суждения о людях (или о себе), у них активировалась медиальная часть лобных долей головного мозга. Известно, что именно эта зона реагирует на людей. А что насчет брендов? Бренды вызывали активность в тех зонах мозга, где происходит распознавание предметов. Таким образом, мозг воспринимает бренды как предметы, а не людей, соответственно, им не приписываются человеческие качества. В отчете команды Каролин Йун было написано: «Результаты эксперимента вызывают сомнения в том, что продукты и бренды можно идентифицировать с людьми».

Конечно, у нас возникает нечто вроде личных отношений с брендами, но лишь до той степени, пока с их помощью мы можем достигать своих целей. Чем важнее цель, тем сильнее связь. Однако это не значит, что мозг персонифицирует бренды. Мы покупаем продукты потому, что хотим что-то сделать, получить, кем-то стать. Лосьон для тела покупается не для того, чтобы стать «настоящими» или «надежными». Следовательно, если для проверки стратегии маркетологи начнут пользоваться фразами типа «Покупая наш продукт, люди хотят быть (получить или сделать)...», они смогут оценить, основано ли позиционирование бренда на целевых ценностях клиентов.

### *Идея*

Какие слова, описывающие ценности бренда, называют цели клиентов, которых они хотят достичь с помощью нашего продукта?

Мы идем в кафе не с брендом, а с другом или коллегой. Бренды представляют собой только инструменты, и в этом заключается суть наших с ними отношений. Даже если люди используют бренды как продолжение себя, они все равно делают это ради того, чтобы показать миру, кто они, что у них есть и чем они занимаются. Если вы поддерживаете Greenpeace, то, надевая майку с логотипом этой организации, вы говорите окружающим, что вас волнует защита окружающей среды.

**Отношения между покупателем и брендом не похожи на отношения между людьми. Бренды служат нам инструментами для достижения определенной цели.**

Эксперименты Университета Дьюка подтверждают, что бренды воспринимаются в качестве инструментов, а целями можно управлять скрыто, незаметно. Под предлогом проверки зрения участников усаживали перед монитором. Им нужно было решать, появляются картинки слева или справа, одновременно складывая числа, что полностью загружало ресурсы медлительного пилота. Прямо перед демонстрацией картинок исследователи показывали логотипы брендов, но настолько быстро, что распознать их могла только имплицитная система автопилота. В эксперименте участвовали две группы испытуемых: одним показывали

логотип IBM, другим – логотип Apple. Сразу после фальшивого теста на зрение людей просили пройти тест на креативность, в частности назвать способы применения кирпича помимо строительства. Кирпич можно использовать как молоток или пресс-папье. Интересно, что участники, увидевшие логотип Apple, предлагали значительно больше креативных идей, чем те, кому показывали логотип IBM. Кроме того, идеи группы, которой показывали «надкушенное яблоко», были выше оценены независимым жюри. Таким образом, если при покупке вы желаете быть или выглядеть креативным, выбирайте Apple. Однако цели быть эффективным, лучше соответствует IBM. В исследовании показано, что цели могут имплицитно активироваться и управляться автопилотом. Логотип Apple изменял поведение участников, а ведь они даже не осознавали, что видели его.

## **Мы покупаем ожидаемое достижение цели**

Вообразите себя мальчишкой-подростком, увидевшем в рекламе Lynx/Ахе, как обычный молодой человек превращается в привлекательного мужчину, ради которого даже ангелы покидают небо и спускаются на землю. Поскольку стать привлекательным и обзавестись красивой девушкой – значимая для вас цель, вы идете в магазин и покупаете продукт бренда. Но после того как вы воспользуетесь дезодорантом, ничего не произойдет: ни ангелы, ни амазонки не откроют на вас охоту. Это ли не повод для разочарования? Оказывается, нет. Почему пользователи Lynx/Ахе продолжают покупать этот продукт, если их цель не достигнута? Чтобы ответить на этот вопрос, нужно лучше разобраться в том, как бренды соответствуют целям покупателей.

Предположим, вы хотите йогурт. На каком этапе мозг наиболее активен: когда вы видите продукт, когда берете его в руки, или когда открываете, погружаете в него ложечку и размешиваете фрукты, чувствуете запах йогурта и съедаете первую ложечку, или когда съедаете вторую ложечку? Большая часть опрошенных выбирала вариант «погружаю ложку и размешиваю». В эксперименте нейробиолога А. К. Прадипа, главы научно-исследовательской компании NeuroFocus, изучающей покупательское поведение, процесс потребления йогурта исследовался с помощью томографии. Оказалось, что сильнее всего мозг активизируется, когда покупатель берет в руки стаканчик йогурта и снимает крышечку из фольги. Даже сильнее, чем когда съедает первую ложечку! Этот факт соответствует результатам множества исследований, продемонстрировавших, что центр удовольствия в мозге наиболее активен в момент ожидания. Именно предвкушение награды создает ценность и подталкивает к покупке. Пользуясь Lynx/Ахе, молодые люди необязательно завоюют самую красивую девушку, и, тем более, на них не посыплются с неба ангелы. Однако они продолжают покупать дезодорант, ничуть не огорчаясь из-за того, что рекламные обещания не сбываются. Просто у целевой аудитории создается устойчивая ассоциация между продуктом и привлекательностью для девушек, что и превращает бренд в средство достижения цели. Итак, Lynx/Ахе больше других брендов (скажем, Sure/Rexona) соответствует значимой ценности – быть замеченным девушкой.



**Рис. 5.3.** Реклама формирует связь между продуктом и целью (эскапизмом)

Посмотрим теперь на рекламу Bounty (рис. 5.3). На безлюдном пустынном пляже женщина откусывает кусочек от батончика Bounty, и голый пляж расцветает экзотическими растениями, а потом рядом появляется привлекательный мужчина. Никто в действительности не верит, что такое произойдет, если съешь этот шоколадный батончик. Это всего лишь вымысел, фантазия. Бренды предлагают выдуманнные символические награды, служащие рамкой для воздействия продукта, и совсем необязательно цель будет достигнута в реальности. Скорее, все это происходит в воображении, благодаря ассоциации между использованием бренда и достижением цели.

В мире маркетинга можно найти много подобных примеров. Специалист из компании Harley-Davidson говорит: «Мы продаем сорокатрехлетнему бухгалтеру возможность натянуть на себя “черную кожу” и проехаться по деревушкам, распуская местное население».

**Покупатели воспринимают ценность потенциальной покупки в зависимости от ожидаемого от нее достижения цели.**

Вряд ли можно быть активным на протяжении всего дня с помощью батончика Snickers, но нам так кажется. Мы не становимся ближе к родным, рассылая SMS, зато переживаем иллюзию близости. Дизайн этикеток крепких алкогольных напитков всегда следует делать

традиционным, поскольку право пить алкоголь приобретается после совершеннолетия, и молодые люди должны поверить, что потребление его переводит их на следующий этап взрослости. Символически так и есть. Мы связываем с брендами какие-то возможности. Бренды действуют неявно, на заднем плане сознания, но сказываются на суждениях и поведении, поскольку вызывают к жизни ожидания, которые в свою очередь влияют на субъективные ценности.

Бренды действуют как плацебо. Сила этого эффекта (и эффекта реализации ожиданий) ясно проявляется в результатах исследований применения аспирина. Участникам эксперимента сообщили, что они будут испытывать новое лекарство против головной боли, чтобы сравнить, лучше ли оно, чем препарат, уже продающийся на рынке. Когда у испытуемых начиналась головная боль, им нужно было принять две таблетки и через час сделать отметку о результативности меры. Одни участники получали настоящий аспирин, а другие (не зная об этом) – пустышку, таблетки без действующего вещества, но в упаковке аспирина. И они верили, что получают настоящее лекарство. И что же? Эта группа отмечала облегчение боли. Логотип на упаковке с аспирином вызывал ожидание облегчения болевых ощущений, что, соответственно, изменяло нейронные проводящие пути, словно использовался настоящий аспирин. Эффект ожидания очень силен. Доктор Тор Вагер из Колумбийского университета считает, что «плацебо представляет собой результат активной деятельности мозга со значительной познавательной и оценочной составляющей, а не просто систематическую ошибку или адаптивный механизм».

Инъекции лекарства действуют быстрее, чем прием таблеток, не из-за медицинских свойств, а благодаря повышенным ожиданиям. На скорость воздействия влияет и цвет таблеток. Красные, например, даже если в них не содержится активных веществ, повышают кровяное давление, а голубые – понижают. Две плацебо-таблетки действуют сильнее, чем одна, из-за того, что мы ожидаем, что большее количество подействует надежнее. В исследованиях в области онкологии было выявлено, что плацебо не только лечит, но и дает побочные эффекты. В одном клиническом исследовании пациентов разделили на две группы: первая принимала плацебо, вторая – лекарство; при этом ни испытуемые, ни врачи не знали, кто получает плацебо (использовался так называемый двойной слепой метод). Тем не менее примерно у 30 процентов пациентов, принимавших плацебо, появились типичные, то есть ожидаемые побочные эффекты от химиотерапии, от тошноты и рвоты до потери волос, хотя им вводили физраствор.

Эти психологические механизмы имеют место и в маркетинговых исследованиях. У тех, кто пил кофе, поднималось давление, хотя им давали напиток без кофеина, о чем, разумеется, не знали участники эксперимента. В другом исследовании воздействие энергетического напитка было слабее, когда людям говорили, что цена на него снижена. Продукт воспринимался как дешевый и потому менее эффективный. Тот же механизм действует и наоборот: после просмотра рекламы об энергетическом напитке реакция на него выражалась сильнее, притом что исследователи давали испытуемым вовсе не энергетический напиток, а плацебо. Таким образом, брендинг, цена и другие маркетинговые инструменты создают ожидания, влияющие не только на опыт покупателя от потребления продукта, но и на работу его мозга. Маркетологи должны знать, что для удовлетворенности клиентов необходимо поддерживать некоторый уровень качества продукта, но не менее важно и создавать ожидания того, на что способен бренд.

**Одна из важнейших задач маркетинга – создать ассоциации между продуктом и достижением значимой цели, чтобы клиент узнал, что продукт способен выполнять эту задачу, а также почему он на это способен.**

У современного человека высоко развита способность к ментальному и символическому достижению целей, поэтому сегодня нет нужды драться, чтобы доказать, кто самая сильная особь в стае. Можно просто купить часы Rolex или автомобиль Mercedes и соревноваться таким образом. Этот способ менее опасен и травматичен. Если же вам одиноко, можно приготовить себе горячий суп Batchelors. В любом случае, важно, что, согласно ожиданиям, именно эти продукты помогают достичь наших целей. А мы уж сами создаем свои ожидания на основании того, что узнали о продукте или бренде.

Действие этого механизма продемонстрировано в эксперименте британского ученого Джея Готтфрида из Университетского колледжа Лондона. Готтфрид использовал томограф. Он давал испытуемым почувствовать приятный запах, например розы, в течение десяти секунд. Через несколько секунд после этого им показывали какой-нибудь символ: шлем, мяч или деревянный сундук. Задачей участников было за несколько секунд придумать историю, в которой была бы творчески обыграна связь розы со шлемом. Затем им предлагали понюхать другой аромат и показывали еще один символ, после чего следовала новая просьба придумать историю. После этапа обучения, на котором обрабатывалось

около 130 символов и девять разных запахов, проводился тест на память. Для этой цели Готтфрид смешивал старые символы с новыми и просил людей назвать те, которые им уже встречались.

Результаты оказались весьма интересными. Когда участник распознавал знакомый символ, томограф отмечал активность областей мозга, где происходит распознавание запахов, хотя в данный момент не происходило воздействия никакими запахами. Воспоминания о них возникали в памяти на основании предварительно построенных ассоциативных связей. Как и сбывающиеся пророчества, выученные ассоциации создавали ожидаемые переживания. Тот же механизм срабатывал, когда люди пробовали коричневый пудинг и сообщали, что чувствуют вкус шоколада, хотя ели они подкрашенный ванильный пудинг. Следовательно, мы ощущаем то, чего ожидаем.

В маркетинге мы часто сталкиваемся с подобными «симптомами». Например, в исследованиях на запоминаемость рекламы люди часто называют ролик, который уже много лет не показывают по телевидению. Например, рекламу чая PG Tips с шимпанзе не показывали уже пятнадцать лет, но о ней упоминали в последних опросах. Покупатели были уверены, что они ее «видели», потому что они ожидали ее увидеть. Наши ожидания основываются на памяти и опыте, поэтому так легко бывает отклониться в область ожиданий, а не реальных воспоминаний.

## Проявление целевых суждений на практике

Мы помним, что в уравнении о ценности и издержках большее значение имеет переменная целевой ценности бренда. В связи с этим давайте еще раз рассмотрим пример геля для душа Dynamic Pulse от Adidas. Чтобы этот продукт был значимым, он должен соответствовать целям покупателей. В данном случае среди значимых целей, помимо всего прочего, можно назвать приятный запах, увлажнение и уход за кожей. Если гель справляется с этими задачами, он способен конкурировать на рынке. Но эти задачи не помогают дифференциации, так как любой продукт из этой категории в той или иной мере соответствует таким требованиям. Значит, именно сигналы о маскулинности и энергии (коды упаковки машинного масла) повышают субъективную ценность нашего геля.

Сейчас мы лучше понимаем причины этого. С помощью таких сигналов продукт сообщает автопилоту, что, помимо общих для всей категории целей, Dynamic Pulse поможет реализовать и другие, психологические, цели, например получить заряд бодрости. Символические целевые ценности повышают ценность геля в глазах тех, кто хочет зарядиться энергией. Но у покупателей могут быть разные цели. Даже один человек, выбирая средство для душа, может преследовать несколько целей: утром он хочет зарядиться энергией, а вечером – расслабиться после трудного дня.

Рассмотрим еще один пример. Несмотря на некоторые трудности, имеющиеся у производителя Toyota<sup>[25]</sup>, при вопросе о том, почему они выбирают автомобили этой компании, люди чаще всего говорят о надежности. Но если вы спросите их же о другом автомобильном бренде, они, скорее всего, упомянут то же качество. Помимо базовых стандартов, таких как надежность, автомобиль должен соответствовать неким другим, дифференцирующим целям, чтобы покупатели выбрали именно его.

Реклама Toyota Corolla (рис. 5.4) показывает нам, какие дополнительные цели обещает реализовать этот автомобиль. Два друга ведут машину по проселочной дороге, как вдруг замечают привлекательную, вызывающе одетую женщину, склонившуюся над открытым капотом своей машины. Друзья переглядываются. Приблизившись к машине девушки, водитель неожиданно нажимает на газ и прибавляет скорость. Его приятель удивлен. Водитель отвечает: «Это ловушка. “Короллы” не ломаются». И действительно, мы видим, что

«красивая девушка» была на самом деле несимпатичным мужиком, в раздражении стаскивающим с себя парик.



**Рис. 5.4.** Реклама эксплицитно сообщает о надежности бренда, а имплицитно связывает бренд Toyota с разумностью и осторожностью

Конечно, в ролике сообщается о надежности, но в нем есть и еще один скрытый аспект. Водитель сопротивляется искушению, контролирует ситуацию и ведет себя разумно, сопротивляется обману. Он рассудительный и здравомыслящий человек. Бренд Toyota соответствует именно этой скрытой психологической цели. Очевидно, что автомобили покупают не только ради передвижения из точки А в точку В, иначе мы все ездили бы на смешных трехколесных Reliant Robin. Машины рассказывают о нашей личности и символизируют важные для нас вещи так, чтобы это было заметно остальным людям. Сев за руль Toyota, человек стремится выглядеть разумным и рассудительным. Другие авто тоже надежны, но только этот максимально соответствует психологической цели вести себя разумно и серьезно в пику показной крутизне других брендов. Однако эта целевая установка имеет значение только для тех, в ком сильно желание быть разумным и серьезным. Люди, стремящиеся к веселью и свободе, не заинтересуются брендом Toyota, их больше привлечет Mini или Jeep.

Итак, из этих примеров вы поняли, что цели и их ценность определяются двумя установками: эксплицитной (общие для всей категории: увлажнение кожи, надежность машины, удаление пятен) и имплицитной (общие психологические цели: зарядиться энергией, вести себя разумно, продемонстрировать социальное положение). В маркетинге много внимания уделяется эксплицитным целям, притом что любой крем для тела обещает питание и увлажнение, любая страховая компания или провайдер услуг говорят о своей надежности, компетентности и хорошей

репутации. Эксплицитные цели позволяют создавать категории продуктов, поэтому все компании на рынке должны им соответствовать.

При опросе покупателей о продуктах и брендах они начинают рассказывать об эксплицитных целях: качестве, материалах, цене (даже в случае наручных часов класса премиум, как вы помните). Причина, конечно же, состоит в том, что имплицитные цели скрыты от сознания и люди просто не могут их сформулировать. Чтобы показать целевую ценность своих брендов, нам нужно обеспечить настоящую дифференциацию, а для этого следует соответствовать значимым имплицитным целям и сообщать о них брендом, продуктом и всеми рекламными сообщениями. Стивен Браун, профессор Школы менеджмента Келлога, говорит: «Когда компании следуют за желаниями клиентов, они создают взаимозаменяемые продукты, сделанные под копировку рекламы, а рынок при этом стагнирует». Имплицитные цели глубже эксплицитных запросов покупателей, они способны лучше дифференцировать бренд.

В качестве еще одного примера рассмотрим рекламную кампанию Dove «Естественная красота» (рис. 5.5). Естественная красота – значимое обещание, но не уникальное. Body Shop, например, тоже предлагает естественную красоту. Как эта кампания взаимодействовала с целевыми суждениями?



Рис. 5.5. Кампания «Естественная красота» Dove связывает бренд с имплицитной целью освобождения

**Задачи продуктов и брендов бывают эксплицитными, то есть общими для всей категории, и имплицитными – способствующими достижению специфических психологических целей.**

Во-первых, женщины на фото изображены в группах, они не одни. На сайте использованы композиции в духе пижамных вечеринок, которые напоминают женщине о том времени, когда обхват бедер, целлюлит и фигура не доставляли ей проблем. Dove помогает достичь психологического освобождения в том смысле, что женщине не нужно постоянно себя контролировать и «оптимизировать». Осознание, что проблемы есть не только у тебя, тоже раскрепощает. Dove – как старые напольные весы, которые можно немного подкрутить, чтобы не расстраиваться. Таким образом, успех кампании объясняется не тем, что в ней показаны женщины с обычной фигурой – такая идея копировалась много раз, как правило, безуспешно. Быть настоящим – не цель сама по себе. С ее помощью бренд может вызывать симпатию, но этого недостаточно для покупки. Обещание раскрепощения и освобождения – вот что было отличающимся и значимым в категории ухода за телом на момент запуска кампании. Однако для таких категорий, как косметика или уход за волосами, обещание освобождения не столь ценно, поскольку ведущие задачи здесь – трансформировать и оптимизировать, вот почему бренд Dove менее успешно выступил в этих категориях.

**Связь между эксплицитными и имплицитными целями не произвольная: опыт применения продукта диктует, какие именно имплицитные цели будут убедительнее вместе с эксплицитными.**

Связь между имплицитными и эксплицитными целями очень важна. В случае с Bounty для реализации эскапизма важен состав батончика – шоколад и кокос. Кокос создает убедительный ассоциативный мостик к цели бегства от реальности к пальмам и пустынным пляжам. Необычная и богатая текстура батончика тоже соответствует осуществлению имплицитной цели. Батончик Snickers, от которого нужно откусывать энергично, чтобы разгрызть орехи, меньше соответствует идее побега и больше напоминает о высокой производительности.

## Расшифровка имплицитных целей

Повышать значимость целей, а вместе с тем и готовность платить, нужно на двух уровнях: эксплицитном, характерном для данной категории в целом, и имплицитном, индивидуальном. Второй уровень целеполагания служит ключевым для развития и важнейшим фактором дифференциации бренда, помимо эксплицитных целевых суждений, однако систематически определять его очень трудно. Нельзя просто спросить клиентов об этом. К счастью, новейшие психологические и технологические методы исследований дают возможность изучать мотивацию. Давайте посмотрим, как можно использовать эти открытия в маркетинге.

Двумя основными движущими силами мотивации (помимо инстинкта размножения и тому подобных) считаются:

1. Продвижение вперед: экспансия, следование вперед, борьба, завоевание и прочее.
2. Защита: предотвращение, избегание потерь и тому подобные действия.

Эти две мотивационные силы глубоко интегрированы в структуре личности. Они сформировались еще у древних людей, которые могли выжить, только если вступали в схватку (шли вперед) или спасались бегством (защищались). Это две стороны одной медали. Если мы хотим вызвать интерес покупателей к шампуню для окрашенных волос, то обещание продвижения будет заключаться в том, что волосы приобретут блеск, а противоположное обещание – в том, что шампунь предотвратит потерю интенсивности цвета. Возможны и оба варианта. Для повышения ценности важно знать, на какой цели сосредоточена большая часть потенциальных клиентов.

### *Идея*

Сравните свои предложения с предложениями конкурентов: фокус сделан на продвижение или защиту?

К примеру, дрель предназначена для того, чтобы делать отверстия, – такова базовая, эксплицитная цель этого инструмента. Однако он служит и

имплицитным целям: бережет силы, а главное, повышает рабочую эффективность человека (продвижение). Ощущение собственной мощи – главный скрытый двигатель мастера, поскольку с помощью дрели он способен победить твердый бетон. Чем мощнее инструмент, тем лучше. Таким образом, дрель соответствует достижению имплицитной цели продвижения вперед. Такое предложение удачно закодировано в рекламе электроинструментов Metabo (рис. 5.6).



**Рис. 5.6.** В рекламе реализуется имплицитная цель приобретения силы и эффективности

Хотя текст написан на немецком языке, можно без труда расшифровать смысл коммуникации. На рисунке дрель представлена в виде оружия.

В заголовке содержится та же идея: «Бетону нужны соперники, а не жертвы». Объявление с фокусом на защите выглядело бы совершенно иначе. Зная, на что настроены клиенты (на продвижение или защиту), маркетологи могут контролировать эффективность рекламы. Согласно результатам исследований, настроенных на продвижение клиентов убедит

соответствующая реклама, и наоборот.

## **Два основных мотивационных двигателя – это предотвращение и защита.**

Разумеется, человеческая мотивация гораздо сложнее, чем мы только что представили. Различные науки, такие как аффективная нейробиология<sup>[26]</sup> и психология мотивации, подтверждают, что, помимо стремления к продвижению вперед и защите, существуют три универсальных мотива человеческой природы.

**1. Безопасность.** В аффективной нейробиологии этот механизм называется *паника* и *страх*, и его цель – избегать опасности и стремиться к заботе и принятию в социуме (привязанность, доверие, забота, традиции и прочие человеческие потребности). В процессе человеческой эволюции сложилось так, что родители заботятся о своем потомстве, у которого есть мощные эмоциональные системы для выражения своих потребностей (в виде плача, основного проявления, «тревоги сепарации»). Стремление к безопасности служит мотивационной основой для многих психологических феноменов, рассмотренных нами в прошлой главе: избегание потери, социальное одобрение, статус-кво, автоматизмы. Главная цель функционирования этой системы – избегать опасности, перемен, неуверенности, сохранять статус-кво, стремиться к стабильности и не расходовать энергию понапрасну.

**2. Автономность, или независимость.** Эта система настроена на избегание поражения и служит для получения вышестоящего положения (по статусу, эффективности работы) в иерархии, преодоления сопротивления (мощь, производительность, борьба и т. п.). (Кстати, этой цели служат и дрели, и кремы против старения, обещающие преобразование и красоту.) За анализ этой системы швейцарский физиолог Уолтер Гесс, изучавший работу мозга, получил Нобелевскую премию<sup>[27]</sup>, когда показал, что эмоциональную реакцию можно вызвать при раздражении определенных подкорковых зон у животных. Один из важнейших для данной системы гормонов – тестостерон. Согласно исследованиям, в момент выигрыша уровень этого гормона повышается. Главная цель этой системы – быть лучше остальных, утвердиться, усилить свое влияние, расширить территорию, получить и сохранять контроль.

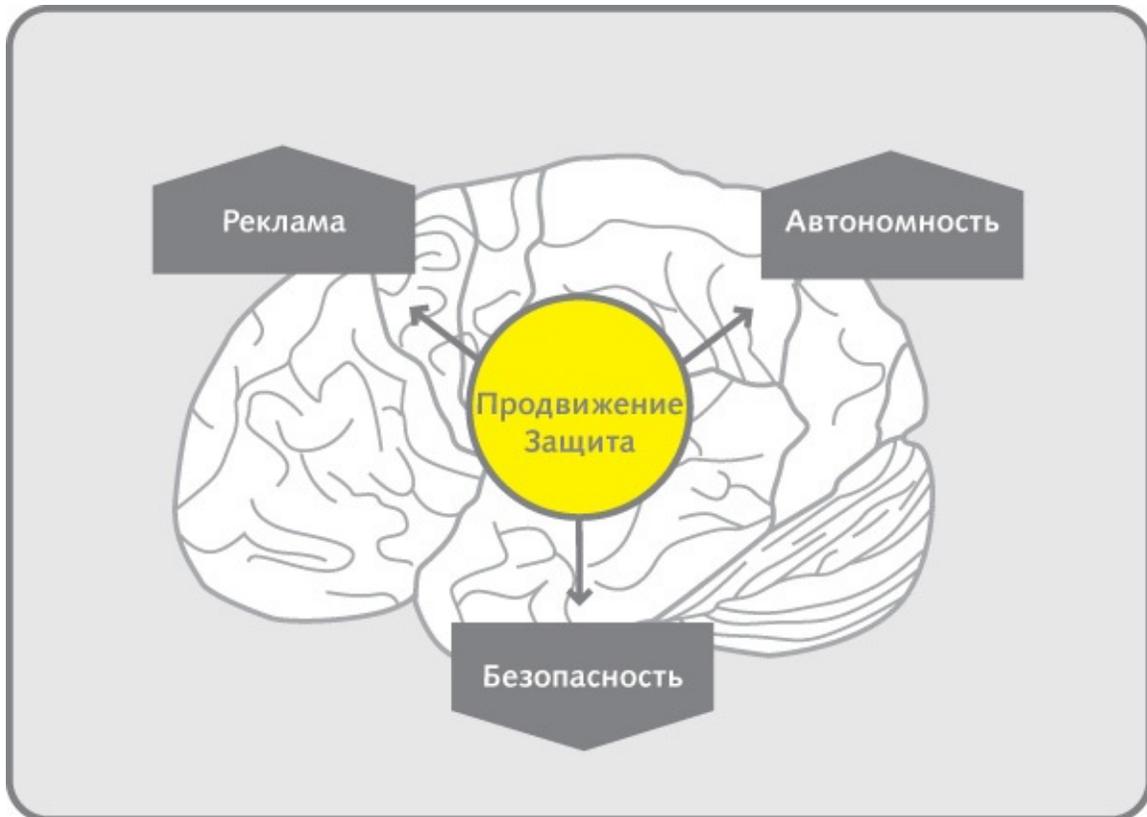
**3. Возбуждение.** Целью этой системы является избегание скуки, стремление к стимуляции, переменам, новшествам. С этим механизмом

также связана мотивация игры. С точки зрения эволюции, эта система возникла для того, чтобы стимулировать человека покинуть свое убежище и отправиться на поиски нового, главным образом новых генов для продолжения рода. Видимо, поэтому она весьма активна в подростковые годы и подпитывает разные цели, от покупки наркотиков до модной одежды, стимулируется дофамином – гормоном, играющим важную роль в когнитивной деятельности. В некоторых экспериментах подопытным животным подносили рычаг, контролировавший электрод, подсоединенный к их мозгу, к участку, ответственному за систему возбуждения. Животное продолжало нажимать на рычаг, пока в конце концов не погибало от истощения. Главная цель этой системы – искать новые и незнакомые стимулы, нарушать ход привычного, исследовать окружающую среду, искать разнообразия, избегать скуки и отличаться от остальных.

Наука утверждает, что три описанные системы в значительной мере формируют поведение людей. Каждая состоит из сложных нейронных цепей, включая подкорковые (древнейшие!) структуры, которые управляют нашим поведением с первого дня жизни. В течение первых месяцев для младенца важнее всего близость к родителям, безопасность и защита (цель – безопасность). В результате развиваются доверие и привязанность. Позже, когда ребенок начинает ползать и ходить, он активно исследует окружающий мир. Он хочет набираться опыта и пробовать разные вещи. Им движет любопытство (цель – возбуждение). Он все больше удаляется от матери и отца. В этот момент ребенок начинает исследовать границы и устанавливать свою независимость от родителей (цель – автономность). Годом к трем-четырем он начинает сопротивляться указаниям и старается навязать свою волю. Системы возбуждения и автономности достигают пика развития к 20–30-летнему возрасту, а система безопасности максимально активна в начале и в конце жизненного пути.

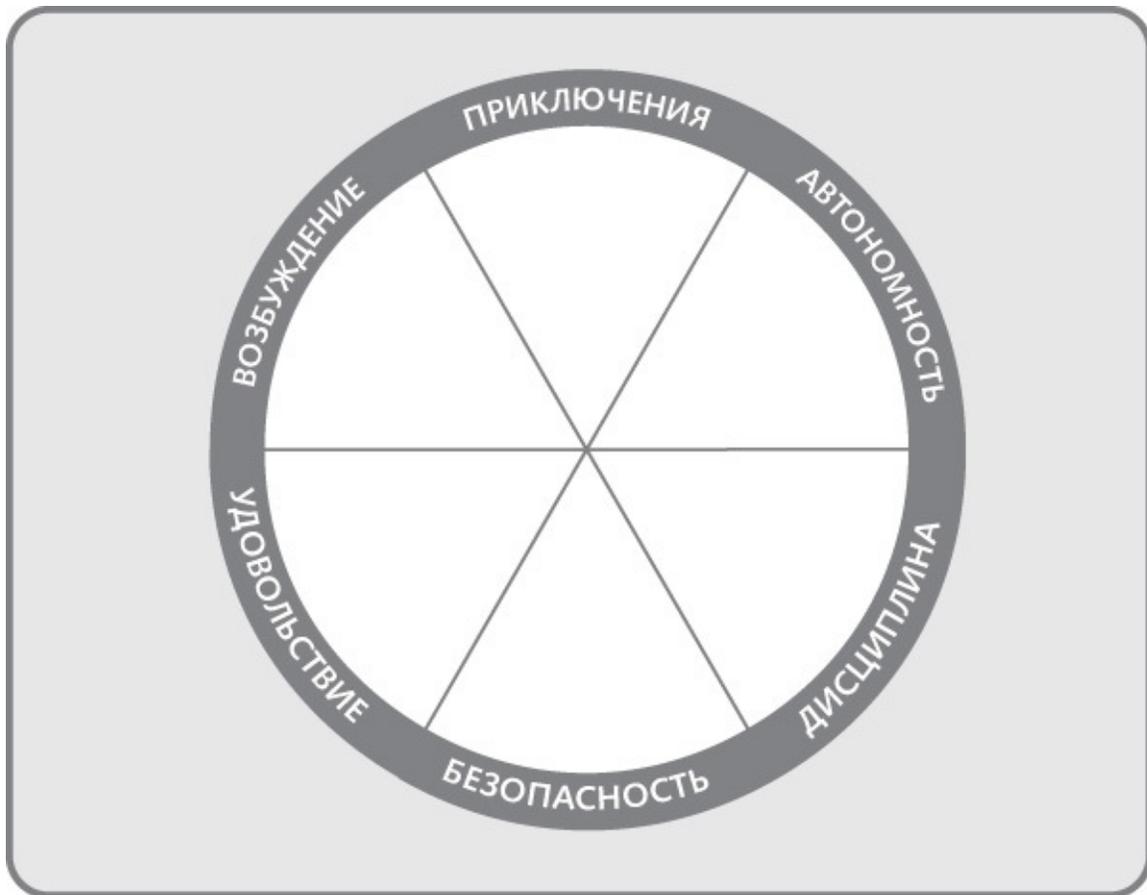
На рисунке 5.7 показано, что мы узнали о базовых механизмах мотивации. Мы изучили основное различие между силами продвижения и защиты, а также построенные на них три системы. А теперь рассмотрим подробнее, каким образом продукты и бренды служат имплицитным целям? Дреки Metabo удовлетворяют потребность в автономности, делая мастера сильнее. Другой бренд может сосредоточиться на возбуждении, подчеркивая инновационные характеристики своих инструментов и креативность работы с ними. Третий подчеркнет длительность срока эксплуатации и качество материалов своих продуктов, тем самым привлекая клиентов, ориентированных на безопасность. Volvo

соответствует цели безопасности, BMW подчеркивает радость вождения (возбуждение), а Mercedes эксплуатирует потребность в превосходстве (автономность). Пиво Carlsberg, «кажется, лучшее пиво в мире» (автономность), Carling подчеркивает безопасность (мужское братство), а импортные бренды Cobra или Tiger нацелены на возбуждение, поскольку они пришли из «экзотических» мест вроде Индии, и этим привлекают к себе внимание.



**Рис. 5.7.** Базовые имплицитные цели

В реальности цели людей обычно приобретают смешанные формы. Например, альпинизм выражает потребность в автономности (достичь вершины, показать лучший результат) и возбуждении (веселье, открытия, жизненная сила). Велнес состоит из целей безопасности (забота о себе) и возбуждения (стимуляция маслами, массаж и прочее). Следовательно, можно выделить постоянные и удобные для маркетингового управления системы имплицитных целей, состоящие из шести секторов мотивации, с помощью которых мы можем систематически их анализировать (см. рис. 5.8).



**Рис. 5.8.** На карте целей™ зафиксированы релевантные для маркетинга имплицитные цели

1. Безопасность: забота, уверенность, близость, безопасность, тепло и т. п.
2. Удовольствие: расслабление, беззаботность, открытость, удовольствие и т. п.
3. Возбуждение: жизненная сила, веселье, любопытство, креативность, изменения и т. п.
4. Приключения: свобода, смелость, бунт, открытие, риск и т. п.
5. Автономность: гордость, успех, власть, превосходство, признание и т. п.
6. Дисциплина: точность, порядок, логика, здравый смысл и т. п.

Цели людей относительно разных категорий продуктов различаются. Водитель Toyota может подчеркивать при помощи автомобиля свое здравомыслие (дисциплину), но при этом носить часы Rolex ради демонстрации статуса (автономность). Другой же поступает наоборот:

водит Mercedes, а на руке носит спортивные часы Sekonda. Маркетологи способны гибко подходить к удовлетворению универсальных, скрытых человеческих установок, поскольку они закреплены не в категории продуктов, как функциональные качества, а в человеческой мотивации. Такие предметы, как часы, машины, обувь или кресла, используются с разными целями, например для демонстрации высокого статуса (автономность). Когда же человеку хочется расслабиться (получить удовольствие), он предпримет небольшое путешествие, сходит на йогу, в SPA или купит гель для душа с эффектом ароматерапии. Выходит, одна и та же категория продуктов может удовлетворять разные потребности. Скажем, можно съесть маленький шарик мороженого ради соблюдения дисциплины, а вот поглощение эксклюзивного, сложного десерта говорит о других предпочтениях (автономности); помимо того, что человек может желать освежиться (возбуждение) или побаловать себя и сбежать от действительности (приключение).

### *Идея*

Какова ведущая неявная целевая установка, с которой ассоциируется ваша категория или бренд? Какие еще категории используются для ее реализации?

**Науке известны основные движущие силы человеческой мотивации, и это знание позволяет маркетологам систематически управлять глубинными механизмами принятия решений.**

В консалтинговой практике мы использовали карту целей™ в сотне международных проектов в самых разных продуктовых категориях – от порошков и косметики до телекоммуникаций. Одним из важных результатов нашей работы стало то, что интуитивно суть шести групп целей теперь понимает каждый, поскольку в них отражены основы человеческой мотивации, независимо от места жительства, будь то Индия, Мексика или Великобритания. Второй важный принципиальный момент состоит в том, что карта закончена в том смысле, что в ней не упущено ничего важного, когда дело касается анализа мотивирующих сил категории продуктов, бренда или рекламы. И последнее, с ее помощью можно анализировать, позиционировать бренды и управлять ими, а также связать

их с эксплицитными специфическими функциями продуктов.

## **Как повысить значимость и усилить дифференциацию: основанные на целях предложения брендов**

Итак, существует множество эксплицитных и имплицитных целевых установок. С каких следует начинать? Начинать нужно с эксплицитных целей, так как они служат основанием для значимости (релевантности) продукта или бренда. Если они не соответствуют этим целям, мы быстро вылетим из бизнеса. Бренды, «присвоившие» себе наиболее значимые эксплицитные цели, стали лидерами рынка. Среди дезодорантов таким лидером рынка становится тот, который воспринимается как наилучшим образом удовлетворяющий покупателей в защите от пота и неприятного запаха. Лучшим кондиционером для белья считается тот, который безупречно смягчает ткань. К сожалению, маркетологи так часто стремятся к дифференциации, что забывают при этом о базовых эксплицитных целях. Это чревато потерей значимости для покупателей.

Последствия упущения из виду эксплицитных целей рассмотрим на примере продукта компании Mars «полезного шоколадного батончика» *Balisto*. На 1980-е пришелся период первой «зеленой волны». Все вокруг должно было быть дружественным природе (экономия ресурсов, чистое производство) или полезным. *Balisto* вполне вписывался в этот тренд: продукт из полезных натуральных ингредиентов, покрытый шоколадом. В рекламе его позиционировали как нечто «полезное от природы», показывая фермера с лошадкой и телегой пшеницы. Последними словами в ролике были такие: «У природы хрустящий вкус» и «Необычный от природы». Но вскоре в компании заметили, что выбранное позиционирование привлекало очень ограниченный круг покупателей, и бренд не пользовался большим успехом.

Тогда в компании решили поменять позиционирование и задумались, зачем люди вообще покупают шоколадные батончики. Что ими движет? Очень быстро нашелся ответ – удовольствие от приятного вкуса. И «полезный и натуральный батончик с шоколадом» превратился в «шоколад с полезными и натуральными ингредиентами». Компания Mars поняла, что люди покупают шоколад не для того, чтобы съесть что-то полезное, они покупают его ради удовольствия. Это основная цель, которую удовлетворяет шоколад, поэтому акцент нужно делать именно на этом.

Тренд предписывал есть шоколад ради удовольствия, но в то же время он должен быть полезным. Новое позиционирование служило преимущественно удовольствию, но намекало и на пользу. Продажи взлетели, и через несколько лет батончик Valisto стал лидером рынка в своей категории в Германии. Шоколад должен оставаться шоколадом и улаживать вкус – и лишь во вторую очередь служить дополнительным целям. Однако полная сосредоточенность на эксплицитных целях не дает возможности дифференциации. Белее белого? Чище чистого? Если трудно достичь четкого различия на эксплицитном уровне, то имплицитные цели не только обретают особую значимость, но и помогают существенно дифференцировать продукты и бренды.

Для обеспечения наилучшего предложения ценности, значимого и дифференцирующего, нужно учитывать и эксплицитные цели, и имплицитные. Представьте, что мы создаем предложение для новой автомобильной системы торможения. Ее ключевое преимущество состоит в том, что она сама оповещает водителя о помехах на дороге и останавливает автомобиль. Эксплицитная цель очевидна – предотвращение несчастных случаев благодаря быстрой остановке машины. С какой имплицитной целью можно ее соотнести, чтобы повысить целевую ценность? Первый кандидат – безопасность. Мы хотим защитить себя и свои семьи, не допуская аварий. Сюда же можно добавить цель возбуждения: хорошие тормоза позволяют ездить быстрее и водить динамичнее, так как скорее отзываются на команды. Не забудем и об автономности, поскольку владение последними техническими разработками повышает статус пользователя. В результате предложение объединяет эксплицитную функциональную задачу с имплицитными психологическими установками (табл. 5.1).

**Таблица 5.1.** Ценностное предложение: свойства продукта, соответствующие эксплицитным и имплицитным целям

Сигнал	↔ Эксплицитная цель ↔	↔ Имплицитная цель
 Автоматическая система торможения	↔ Укороченный тормозной путь ↔	↔ Превосходство
 Автоматическая система торможения	↔ Укороченный тормозной путь ↔	↔ Удовольствие от вождения
 Автоматическая система торможения	↔ Укороченный тормозной путь ↔	↔ Безопасность

Итак, создано три ценностных предложения. Как выбрать наилучшее? В этот момент в игру вступает бренд. Предложение должно ему соответствовать. Оно должно быть таким, чтобы бренду поверили. Для Volvo наиболее убедительно звучит предложение о безопасности, поэтому в телерекламе упор будет сделан на это. Мы видим лабораторию с автомобилем Volvo на тестовой дорожке. Клиент располагается на заднем сидении, где обычно сидят дети (эффективный сигнал безопасности). Инженер за рулем объясняет, что он собирается сделать: они будут ехать прямо в лоб на другую машину, и автомобиль остановится сам. Клиент выглядит несколько испуганным и сжимает руки. Демонстрация начинается, автомобиль останавливается благодаря автоматической системе торможения, а на лице покупателя отражаются облегчение и спокойствие.

Mercedes больше подойдет идея о превосходстве (автономность), хорошо выраженная в рекламе «Время не пришло» (рис. 5.9). Мужчина едет через лес. Внезапно рядом с ним усаживается Смерть с косой в мужском облики. Водитель удивленно смотрит на гостя. Смерть смеется и говорит: «Прости». Вдруг автомобиль сам тормозит перед заблокировавшим дорогу грузовиком. Водитель поворачивается к Смерти и отвечает: «Нет, это ты прости».



**Рис. 5.9.** В рекламе Mercedes автоматическая система торможения связывается с потребностью превосходства

В компании Mercedes создали и ролик, в котором водитель едет через лес и внезапно видит на дороге оленя (рис. 5.10). Благодаря автоматической системе торможения автомобиль быстро останавливается, а олень и другие лесные звери начинают танцевать в стиле Джона Траволты под песню группы Vee Gees Staying Alive. В этой рекламе явно обыгрывается эксплицитная цель быстрого торможения, но в ней не хватает имплицитного уровня. Непонятно, как система торможения и укороченный тормозной путь помогают добиться имплицитной цели. Можно возразить, что реклама забавная, значит, она преследует цель развлечения, которое вполне может быть имплицитной целью. Однако воспринимаемая инструментальная ценность основана на соответствии продукта и бренда целям покупателей. Поэтому если бренд ассоциируется с развлечениями, мозг «выучит» связь между автоматической системой торможения и развлечением – что вряд ли имеет значение в данном случае. Неудивительно, что второй рекламный ролик был снят с эфира всего через две недели показа.



**Рис. 5.10.** Еще одна телереклама автоматической системы торможения бренда Mercedes, не соответствующая имплицитной цели

**Торговые предложения создают наибольшую ценность для клиента, когда эксплицитные цели в них связаны с имплицитными.**

#### *Что мы узнали из этой главы*

- Определение целевой (инструментальной) ценности представляет собой наиболее сложный уровень работы мозга и дает возможность ответить на вопрос, почему мы совершаем покупки.
- Продукты и бренды служат средствами достижения цели, и в этом заключается их мотивационный потенциал.
- В сознании покупателей польза брендов для достижения целей зависит от выученных ассоциаций между брендом и целями. Эти ассоциации включают ожидания, определяющие ожидаемую целевую ценность бренда, на которой основывается решение о покупке.
- Существует два уровня целевой ценности: эксплицитный и имплицитный. Чтобы повысить целевую ценность, бренд должен соотноситься с целями на двух уровнях.

#### *Что из этого может быть полезно маркетологу*

- Чтобы стратегия оказывала существенное влияние на

продажи, она должна формироваться на релевантных (значимых) целях клиентов компании. Определив и поняв значимые цели, можно оценить потенциал позиционирования: для какой доли покупателей определенная цель будет главной движущей силой покупки в конкретной категории? Бренд, присвоивший доминирующие эксплицитные цели, становится лидером рынка.

- Если обеспечить превосходство на эксплицитном уровне невозможно, дифференциацию создаст имплицитный уровень. Но для этого выбранные цели должны повышать значимость бренда и создавать ему значимую дифференциацию.

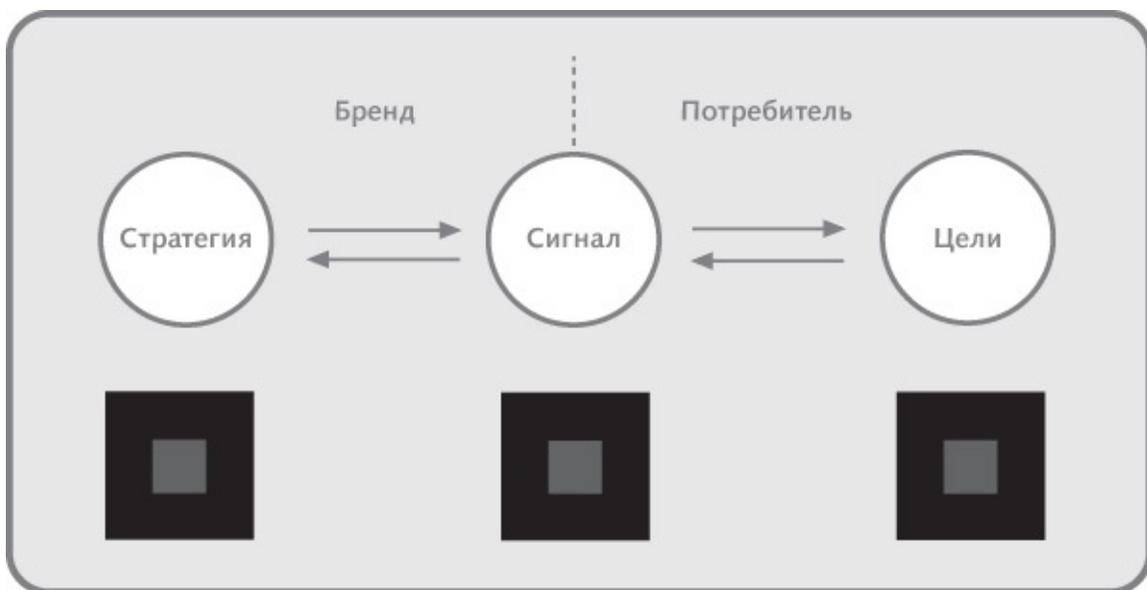
- Ценностное предложение состоит из связи между эксплицитными и имплицитными целями. Эта связь определяется предыдущим опытом использования продукта.

## **6. От позиционирования к точкам продаж Практическая реализация ценности продуктов и брендов**

Мы познакомились с разными аспектами маркетинга имплицитного уровня, от влияния на восприятие до мотивированного поведения. В этой главе сосредоточимся на том, как эффективно применять основанные на целях стратегии, чтобы создавать обрамление и рекламу продукта, а также обсудим, как определить правильность стратегии и продвижение в ее реализации.

## От теории к практике

На первый взгляд, описанная теория кажется простой: нужно разработать ценностное предложение, апеллирующее к эксплицитным и имплицитным целям, связать их друг с другом и передать это предложение в форме сигналов, которые вызовут в сознании клиента нужные идеи и представления. И если эти концепции будут лучше соответствовать целям клиента, чем предложенные конкурентами, бренд или продукт будет куплен (см. рис. 6.1).



**Рис. 6.1.** Внедрение: перевод стратегии в сигналы, соответствующие целям клиентов

На пути к успешной маркетинговой деятельности существует две преграды: стратегия, основанная не на целях клиентов, и сигналы, которые используются для передачи ценностного предложения, но не активируют в сознании клиента нужные идеи.

Казалось бы, все просто, но как же сложно на самом деле разработать интересную стратегию и внедрить ее на всех этапах контакта продукта с покупателем. На это можно потратить много месяцев, провести десятки совещаний и сотни часов обсуждать одну только стратегию. Причем при обсуждении обычно страсти кипят нешуточные. Какая креативная идея

лучше? Как оптимально выразить ключевые преимущества? Каких актеров пригласить? Какую музыку использовать в рекламе? Обсуждение рекламных и маркетинговых сигналов проходит в горячих спорах и дебатах. Часто ситуация только усложняется, когда поступают отзывы от группы исследования рынка. Одни элементы стратегии работают исправно, другие буксуют. В одной стране все проходит гладко, в другой возникают сложности.

В чем конкретно заключаются трудности воплощения стратегии на практике? Почему ее так сложно внедрять? Где подстерегает опасность, и как ее предупредить? Подумайте, как на этом этапе нам пригодятся знания об эксплицитном и имплицитном уровне принятия решений покупателем.

Вспомним ребрендинг упаковки сока Tropicana: после его внедрения компания всего лишь за два месяца потеряла миллионы долларов. Сама категория продукта «апельсиновый сок» удовлетворяет эксплицитную цель приобрести свежий и вкусный напиток, которой соответствовала первоначальная упаковка: что может быть более вкусным и освежающим, чем сок прямо из апельсина. Свежевыжатый сок ассоциируется с пользой для здоровья, особенно если пить его по утрам. Утолить жажду утром можно с помощью любого напитка, но по сравнению с водой или газировкой апельсиновый сок кажется более свежим и полезным.

Какие цели преследует взрослый человек, например родитель, подавая на завтрак апельсиновый сок? Этот продукт связан с неявной установкой позаботиться о семье, защитить детей от болезней, обеспечив витаминами, то есть с безопасностью. К тому же эту цель очень легко реализовать – без лишних усилий, связанных с приготовлением свежевыжатого сока, для которого нужно нарезать апельсины и достать соковыжималку. Основанное на цели ценностное предложение для апельсинового сока можно сформулировать следующим образом: «Легко и просто позаботиться о семье (имплицитная цель), если подать к завтраку вкусный, свежий апельсиновый сок (эксплицитная цель)». Очевидно, что новый дизайн упаковки мало соответствует сформулированным целям, поскольку подаваемые ею сигналы совершенно иные. Бокал не отражает идею свежести, поэтому эксплицитная цель реализуется в меньшей мере. Минималистское решение соответствует представлениям о модном современном дизайне и больше подходит брендам класса премиум, претендующим на эксклюзивность. Однако на имплицитном уровне эксклюзивность говорит о дистанцировании и разделении, что противоположно целям безопасности. На рисунке 6.2 показано, что ребрендинг сместил сок в менее значимую для покупателей область целей.



**Рис. 6.2.** Новая упаковка сока Tropicana соответствует совершенно иным покупательским целям

Ошибочно полагать, что в провале новой упаковки виноваты конкретные люди. Подобные осечки происходят в разных компаниях. Чему можно научиться на этом примере? Дизайнер Питер Арнелл, создатель новой упаковки, объяснил, что разработчики преследовали цель «обновить, освежить, переосмыслить бренд, занять новое место в популярной культуре и эмоционально зацепить клиентов». В его словах выразилась главная преграда на пути эффективной реализации, когда прописанные стратегии и брифы отражают преимущественно наши (компании) цели, которые мы хотим реализовать, вместо того чтобы настроиться на эксплицитные и имплицитные цели покупателей.

Второе серьезное препятствие – это неопределенность эмоционального воздействия на клиента, которая оставляет простор для субъективных интерпретаций.

## Почему обращаться к эмоциям бесполезно

Всем маркетологам приходилось ставить перед собой задачу установить с клиентами эмоциональную связь. Якобы нужно стать ближе и наделить бренды и продукты эмоциональным содержанием. «Эмоции» представляют собой важную концепцию в маркетинге, поэтому давайте лучше в ней разберемся. На самом деле обращение к эмоциям – это одно из серьезнейших препятствий на пути эффективного маркетинга, особенно для внедрения стратегий в точках контакта с клиентами.

Во-первых, что такое эмоции? Маркетологов не слишком интересуют нейронный и психофизиологический аспекты их формирования, им важно узнать, какие чувства способствуют покупке. В маркетинговых исследованиях покупатели часто упоминают о хорошем самочувствии и ощущении, что все идет хорошо, когда объясняют, зачем они покупают какой-либо продукт. Таким образом, хорошее самочувствие и позитивные эмоции рассматриваются как убедительные двигатели покупательского поведения. Но что говорит о роли эмоций в мотивации наука? Известные психологи Чарльз Карвер и Майкл Шайер в книге *Oxford Handbook of Human Action* («Оксфордский справочник по человеческому поведению») пишут: «Для любого целенаправленного действия аффект (эмоциональное состояние) может быть позитивным, нейтральным или негативным в зависимости от того, насколько данное действие кажется соответствующим цели». Другими словами, эмоции дают обратную связь о достижении или недостижении цели.

Предположим, мы хотим победить в теннисном матче (цель – результативность), поэтому несколько проигрышей подряд вызовут у нас гнев или разочарование. Эти эмоции информируют о том, насколько далеки мы от своей цели. Достижение же цели вызывает хорошее самочувствие и ощущение, что все хорошо. Но поскольку люди плохо осознают свои неявные потребности, они могут сказать только о том, что им доступно – об эмоциях, а не об истинных мотивах покупки. Позитивные чувства возникают вследствие достижения цели. Мы чувствуем, что все идет хорошо, когда управляем Porsche, едим вкусный шоколад или успешно вывели пятно с любимой рубашки. Это единственные доступные сознанию сигналы, которые мы получаем от автопилота.

Похоже, в современных рекламных кампаниях вызвать позитивные эмоции при просмотре считается одной из целей коммуникации. Если

реклама забавная и смешная, людям она понравится, и это убедит их совершить покупку. Поэтому агентствам мы заказываем новаторскую, забавную и вовлекающую зрителя рекламу. Позитивные эмоции, возникающие при просмотре, разумеется, не повредят, так как удовольствие станет одной из ассоциаций, связанных с брендом; но никто не покупает продукт только потому, что его реклама показалась человеку забавной. Вряд ли найдутся бренды, желающие намеренно вызвать у зрителя негативные эмоции. В таком случае как же добиться дифференциации среди других положительных эмоций? Стать еще забавнее и веселее, чем конкуренты?

Если оставить в стороне научный подход, то с манипулированием эмоциями связаны серьезные практические трудности. Маркетологи часто спорят о том, что важнее – цена и практическая польза продукта или эмоциональная польза от него. Хотим мы инвестировать в имиджевую кампанию или в кампанию, ориентированную на жесткие продажи? При этом предполагается, что строгие факты (цена, свойства продукта и другие) – это рациональные явления, а «мягкие» элементы (бренд, имидж) обращаются к эмоциям. И маркетологи ищут компромисс, поскольку считается, что эмоциональная модель принятия решений противостоит рациональной.

Почему на эту тему ведется так много споров? Почему мы дискутируем, насколько эмоциональной или, напротив, рациональной должна быть реклама? Да потому что в зависимости от этого выбора сигналы в рекламе будут различными. «Рациональная» телереклама выглядит иначе, чем «эмоциональная». «Эмоциональная» газетная реклама или дизайн упаковки отличаются от рационального информативного дизайна или рекламы. Мы не спорим о том, что важно использовать преимущества как рационального, так и эмоционального подходов. Обычно мы спорим (и часто горячо) о том, какой из двух аспектов важнее и приоритетнее для наших клиентов, и, в конечном счете, склоняемся к тому, во что верим сами. Одному ближе эмоции, другому – факты. Однако, увы, нам нужно прийти к общему решению. На рисунке 6.3 вы видите пример компромиссной рекламы: эмоциональная картинка и текст, который несет рациональную информацию. Однако между этими двумя сторонами отсутствует связь.



**Рис. 6.3.** Компромисс между эмоциональным и рациональным контентом рекламы

В спорах об эмоциональном и рациональном контенте дело обычно заканчивается компромиссом и делением секунд, отданных для демонстрации продукта в телерекламе. Почему так трудно объединить эмоциональный и рациональный аспекты? Лучше понять это поможет история вопроса.

Идея о том, что эмоции и здравый смысл несовместимы, принадлежит греческому философу Платону, который называл эмоциональную природу человека черной лошадью, которую должна контролировать белая лошадь, символизирующая рассудочность и рациональность [28]. Этот исторический дуализм сохранился в трудах Декарта и Канта. Сегодня отголоски этой идеи прослеживаются в брифах для рекламных агентств: один раздел мы посвящаем достоинствам продукта, вызывающим приятные переживания, а другой – его функциональным качествам. Чаще всего эти две стороны не связаны между собой.

Для внедрения в практику концепцию эмоций слишком трудно определить. Эмоции представляют собой слишком общее явление, чтобы обеспечить надежную дифференциацию.

Понятие цели не поддерживает этот дуализм. Если считать, что продукты служат эксплицитным целям, а бренды – имплицитным, мы без труда создадим ценностное предложение, в котором будут объединены

эксплицитные и имплицитные цели.

## Цели определяют практическую реализацию, поскольку они ассоциируются с сигналами

Какой дизайн упаковки лучше отражает идею легкого низкокалорийного печенья (рис. 6.4)?



**Рис. 6.4.** Какой дизайн больше подходит для низкокалорийного печенья?

Какие штампы мы усвоили о понятии легкости? Что бывает с легкими вещами? Они поднимаются вверх. Разумеется, сила тяготения опускает на землю даже легкие предметы, но мы знаем, что все тяжелое придавливает и тянет вниз (например, тяжелая ноша), а легкое, напротив, представляет собой противоположность тяжелому. В бесчисленных бытовых ситуациях, в которых легкое оказывается вверху, создается ассоциация между этими двумя понятиями, устанавливается связь между «легким» и «верхом». Иными словами, «верх» сигнализирует о «легком». Маркетологи, конечно же, могут обыграть эту ассоциацию в рекламе диетического печенья. Неудивительно, что в эксперименте Университета Огайо большинство опрошенных посчитали более калорийным печенье, расположенное внизу картинки. Значит ли это, что вторая упаковка лучше? Ответ зависит от целей покупателей. В категории продуктов, для которых калорийность («тяжесть») может считаться достоинством, скажем для шоколадного печенья, предпочтителен дизайн с изображением печенья в нижней части рисунка. Однако для рекламы легких диетических продуктов лучше располагать печенье в верхней части макета. И дело не в эстетике, а в целях, которые покупатели надеются удовлетворить с помощью продукта.

В этом примере показаны практические преимущества работы с целями, которые непосредственно связаны с сигналами и помогают внедрять стратегию развития бренда, если она ориентирована на цели. Чтобы лучше понять это, давайте еще раз рассмотрим понятие эмоций. В работах Пола Экмана, одного из ведущих ученых, изучающих психологию эмоций, говорится, что в любом уголке мира люди распознают шесть базовых эмоций: злость, отвращение, страх, счастье, печаль и удивление. Заметьте, в этом списке всего две позитивные эмоции: счастье и удивление. В результате требование «наполнить бренд эмоциями» приводит к появлению рекламы с изображением счастливых людей, что бы ни рекламировалось – банк, магазин, автомобиль или что-либо другое. В другом случае фокус делается на развлекательном характере рекламы, чтобы зрителям было приятно ее смотреть. Из-за всех этих страстей по эмоциям становится трудно вести деловые обсуждения. Эмоциональна ли новая упаковка сока Tropicana? Почему? Или почему нет? Как должна выглядеть женщина, получившая эмоциональную пользу от продукта? Сложно сказать, не правда ли? Термин «эмоции» слишком неопределенный, зато цели очень конкретны. Поскольку мозг руководствуется целями в качестве фильтров для отбора подходящих продуктов, в ассоциативной памяти накоплен большой банк ассоциативных связей между целями и сигналами. Чтобы добиваться реализации целей, необходимо знать, что для этого требуется. Поэтому мы выучиваем сигналы, связанные с конкретными целями.

Позиционируя продукты и бренды с помощью целей, мы получаем четкие указания для практических действий, поскольку в ассоциативной памяти людей содержатся сигналы, связанные с целями бренда (рис. 6.5).



**Рис. 6.5.** Сигналы и цели связаны с помощью выученных ассоциаций

Такие сигналы, как цвет, форма и размер, говорят покупателю, какие потребности продукт способен удовлетворить. Имея в виду что-нибудь конкретное, покупатели ищут имплицитные сигналы, связанные с реализацией этих определенных целей. Мы рассматривали пример с отслеживанием движений глаз голодных людей, которые возвращались взглядом к логотипу McDonald's. Мы видим то, что хотим. Если покупатель ищет банку колы, он выхватывает взглядом красные цветовые пятна, а в мозге при этом повышается активность нейронов, обрабатывающих этот цвет. Другими словами, цели незамедлительно и прямо приходят в соответствие с сигналами. Это невероятно помогает в маркетинге, поскольку дает нам четкие указания, какие сигналы выбирать для коммуникаций.

Итак, термин «эмоции» отвлекает от реальных стимулов покупки, заставляя искать компромиссы, но вряд ли помогает реализации стратегии и совсем не позволяет систематически управлять положением бренда в точках соприкосновения продукта или бренда с покупателями.

Стратегии, основанные на целях, не только обеспечивают значимость продукта, но и, благодаря ассоциациям между сигналами и целями, усвоенными мозгом, дают указания, как подавать нужные сигналы.

К сожалению, представление о несопоставимости «эмоционального» и «рационального» так глубоко укоренилось в сознании маркетологов, что изменить его в ближайшем будущем представляется невозможным. Если мы собираемся и дальше использовать слово «эмоции», а с ним и дуалистическую модель «бренд против продукта», нам нужно хотя бы осмысливать эмоции в качестве целей.

## Сначала люди покупают категорию

При создании и запуске стратегии развития бренда одна из важнейших задач – дифференциация. Мы все знаем, что в ней лежит ключ к успеху. Разумно также предположить, что дифференцировать продукты и бренды на эксплицитном уровне невозможно, поэтому приоритетом становится возможность отличаться от конкурентов в других областях. Однако при таком подходе легко забыть об эксплицитных целях и потерять значимость для клиентов. Так случилось с полезным шоколадным батончиком *Balisto*, о котором мы рассказывали в предыдущей главе. В первую очередь люди выбирают категорию продукта. Именно ее название они заносят в списки покупок (бренды же указывают редко). Обычно покупатели делают себе напоминания типа «купить кофе, супы и маргарин», а не «Nescafe, Heinz и Flora».

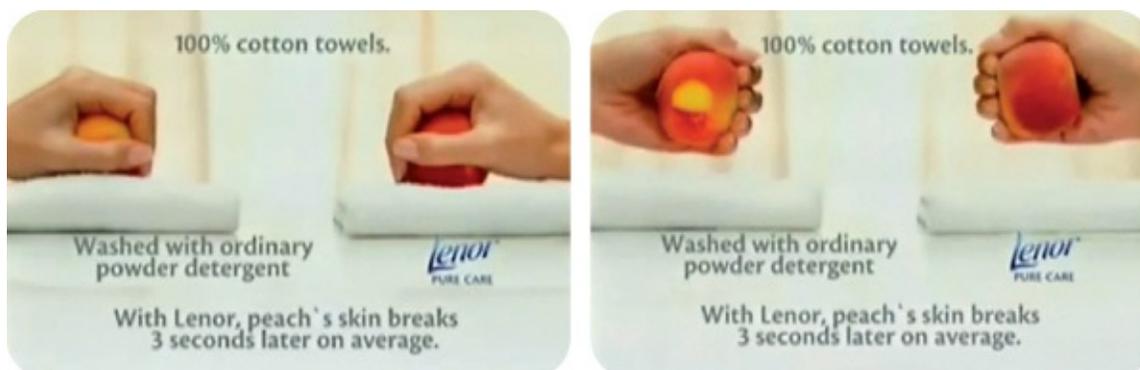
Реализовывать элементарные эксплицитные целевые установки покупателей совершенно необходимо. Повторим, что бренд, «присвоивший» себе удовлетворяющие их качества, становится лидером рынка. В собственной практике мы неоднократно наблюдали, как это работает во всех категориях, будь то стиральный порошок, косметика или телекоммуникации. Таким образом, на незрелых рынках имеет смысл сосредоточиться на эксплицитных целях и постараться их «присвоить».

### *Идея*

Чтобы выявить эксплицитные базовые целевые установки в своей категории, ответьте на вопросы: если бы в данной категории числился всего один бренд, какую задачу он решал бы? Если бы такого продукта вообще не существовало, что люди покупали бы взамен?

Запуская кампанию в поддержку основных покупательских целей, нужно использовать правильные сигналы. Хороший пример дает реклама *Lenor* (фрагмент видеоролика представлен на рисунке 6.6), в которой мы видим семью, одевающуюся утром. В этой сцене раскрывается тема мягкости – ключевое качество кондиционеров для белья. Далее в демонстрации продукта показаны два полотенца, о которые трут персики.

Кожица фрукта, который потерли о полотенце, выстиранное с Lenor, осталась неповрежденной.



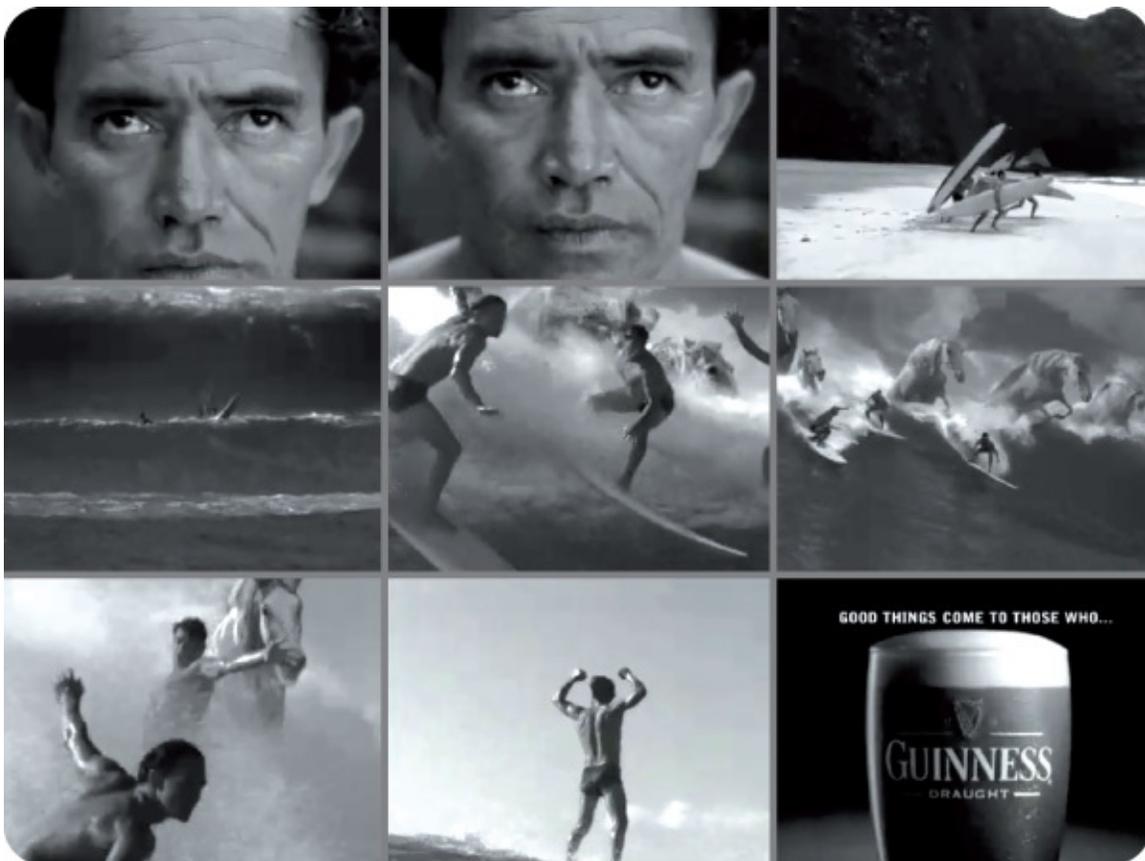
**Рис. 6.6.** Реклама Lenor создает связь между брендом и задачей смягчения белья при стирке

Можно было бы сказать, что реклама нереалистична, потому что ни один человек в здравом уме не станет тереть персики о полотенце, а также что ролик недостает креативности и развлекательности и зрители не захотят смотреть его второй и третий раз. Однако же этот ролик оказался весьма успешным. С точки зрения работы мозга, реклама эффективно выполнила свое предназначение, создав связь между продуктом и эксплицитной задачей всей категории – делать выстиранные вещи мягкими. Для эффективной коммуникации не требуется создавать новые связи между сигналами и целями, можно использовать существующие, проверенные на опыте сотни раз. Они дают результат, которого не обеспечит даже большой рекламный бюджет.

Сигналы из рекламы Lenor говорят о мягкости, поэтому усиливают ассоциацию между брендом и целью. В рекламе использованы уже существующие ассоциации, ведь мы знаем, что кожица спелых персиков очень нежная. Таким образом, эта идея вызывается в сознании одновременно с представлением о бренде. Использование персика как символа чувствительной кожи достаточно креативно, по крайней мере, в этой категории такого раньше не встречалось. В то же время этот образ эксплуатирует существующие ассоциативные связи между нежной кожей персика и мягкостью.

К счастью, мозг работает гибко, и не всегда нужно передавать идеи столь прямолинейно, как в рекламе Lenor. Ролик «Серфер» для бренда Guinness прекрасно иллюстрирует метафорический подход (см. рис. 6.7). В рекламе обыгрывается уникальный аспект употребления пива – время,

нужное для того, чтобы налить одну порцию. При разливе этого напитка сначала образуется много пены, и приходится ждать, пока она осядет. Это свойство продукта метафорически обыграно в данной рекламной кампании Guinness: «Хорошие вещи случаются с теми, кто готов подождать». И эта идея, пусть и метафорическая, тесно связана с опытом употребления продукта, чем компания успешно воспользовались в ряде реклам. Если бы ролик показали фокус-группе, то, скорее всего, услышали бы мнения, что «это неправдоподобно», «не имеет отношения к пиву», «я не идентифицирую себя с серфером» и «лошади нереалистичны». И в самом деле, исследователи рынка советовали избавиться от лошадей, так как покупатели находили их нереалистичными. Но, учитывая, как работает человеческое сознание, эти комментарии не имели ценности. Лошади из морской пены демонстрируют идею, что волны – сильные и дикие, что, без сомнения, ассоциируется с концепцией силы и власти, а значит, соответствует неявным установкам, объясняющим, зачем люди пьют Guinness.



**Рис. 6.7.** Использование лошадей, представляющих идею силы и мощи, – креативный и одновременно убедительный ход, поскольку такая

связь существует в ассоциативной памяти

Можно проявлять любую креативность в рекламе при условии, что используются уже существующие связи между сигналами и целями.

## Ловушки формализма

Поскольку практическая реализация стратегии бренда происходит после множества обсуждений и сложных моментов, часто хочется застраховаться от случайных отклонений от курса с помощью различных руководств по стилю, ключевых сигналов и формализованных проверочных списков. Однако мы уже знаем, что мозг более гибок, чем мы думаем (вспомните, как в исследовании, описанном в [главе 3](#), мозг реагировал на актрису Холли Берри). Неважно, как закодировано это значение – в виде фотографии или текста, пока мозг понимает, что речь идет об этой актрисе, в нем активируются соответствующие нейроны. Следовательно, в мозге есть нейроны, которые раскодируют бренд (в нашем примере это Холли Берри) по сходству с контентом независимо от того, как он «упакован». Давайте подробнее рассмотрим, как управлять постоянством и не попасть в ловушки формалистского подхода.

Название немецкого бренда Du darfst компании Unilever переводится как «Тебе можно» или «Тебе позволено». Изначально этот продукт представлял собой нежирную бутербродную пасту, но сейчас стал зонтичным брендом низкокалорийных пищевых продуктов. Давайте начнем с рекламы 1990-х годов (см. рис. 6.8), которая успешно запустила продукт на рынок.



**Рис. 6.8.** Реклама, ставшая визитной карточкой бренда Du darfst

На какие ключевые вопросы отвечает наш мозг во время просмотра

рекламы: что это? Что это означает? Мы видим идущую по улице женщину в красном платье, ей чуть за тридцать. В руках у нее папка для бумаг, значит, она направляется на работу. Женщина улыбается и бодро шагает. Проходя мимо витрины, она ловит свое отражение, довольно оглядывает себя и идет дальше. О чем повествует эта история? Женщина в облегающем красном платье уверена в себе и независима. Взгляд на отражение в витрине был брошен случайно: она не проверяет себя в каждой отражающей поверхности (это свидетельствовало бы о неуверенности). Героиня довольна увиденным, что связано с имплицитной целью гордости собой. Интересно, что вокруг нее никого нет. Значит, ее уверенность в себе основана на собственных суждениях, а не на мнении окружающих, что говорит о независимости. Быстрая походка показывает, что она полна энергии; это подчеркивается и бодрой музыкой.

После запуска продукта конкуренция ужесточилась: на рынок выходило все больше «облегченных» продуктов, и бренд изменил рекламу. Однако новые ролики не пользовались популярностью, и, когда продажи стали падать, компания вернула назад «красное платье» (рис. 6.9).



**Рис. 6.9.** Несмотря на внешнее сходство, эта реклама преследует совершенно иные цели

Казалось бы, новая реклама с женщиной в красном тоже должна была сработать. Привлекательная женщина в красном платье идет на работу. Случайно увидев себя в зеркале, она любуется своим отражением. Голос за кадром предлагает «снова полюбить себя», что соответствует посланию

бренда. Однако, несмотря на внешнее сходство между старой и новой рекламой, их внутреннее содержание различается. Во-первых, героиня другая: она моложе, не производит впечатления руководящего работника и не элегантна, в отличие от женщины из первого ролика. Ее платье другое: без рукавов, с глубоким декольте. В руке у нее сумка, а не рабочие документы. Автопилот мгновенно распознает, что это красное платье не подразумевает уверенности в себе. Даже в зеркале женщина видит себя не в общественном месте, а в лифте, в закрытом пространстве. Прежде чем выйти из лифта, новая героиня еще раз поправляет прическу, чтобы убедиться, что выглядит хорошо. Все ее действия выглядят вполне естественными, но не соответствуют желаемой цели: поведение героини не свидетельствует об уверенности в себе. Затем от мужчины-секретаря она получает комплимент, который, очевидно, ее радует. Однако похвала постороннего нивелирует идею автономности и независимости. Не говоря уже о том, что женщине вряд ли нужны комплименты от младшего персонала компании для повышения уверенности в себе.

Целевое предложение не только создает значимость бренда, но и позволяет точно воплощать стратегию на практике.

Итак, нам понятно, что внешне схожие (красное платье) и выражающие сходные эксплицитные цели (низкокалорийные продукты) ролики на имплицитном уровне сильно различаются. Если бы при создании рекламы использовали ориентированное на цель предложение, в котором оба уровня были бы связаны фразой «С Du darfst ты чувствуешь себя уверенной, независимой и гордишься своей внешностью», то во втором ролике (кстати, быстро снятом с показа) вообще не было бы нужды.

Пример Cadbury демонстрирует нам, как имплицитные цели помогают поддерживать постоянство между кампаниями бренда. В начале книги мы рассказывали о ролике «Горилла», а также о том, что клиентам не понравился его сиквел (рис. 6.10), его быстро сняли с эфира. Давайте еще раз посмотрим эту рекламу. Композиция *In the Air Tonight* создает мягкую и спокойную атмосферу. Действие происходит в помещении – традиционно женской территории. Затем нам крупным планом показывают гориллу, которая диссонирует с шоколадом и такой музыкой. Горилла – сильное и опасное животное. Но у нее закрыты глаза и раздуваются ноздри: она слушает музыку и в настоящий момент не представляет опасности. Когда музыка приближается к знаменитому ударному проигрышу, горилла разминает пальцы и замирает в ожидании. Мелодия близится к

кульминации, и мы видим, что горилла сидит за ударной установкой и начинает аккомпанировать, совсем как человек. Несколько раз в экстазе животное откидывает назад голову. Все это выглядит странно, необычно и интригующе. Музыка стихает, а вместо гориллы появляется изображение батончика Cadbury Dairy Milk со слоганом «Полтора стакана удовольствия».



**Рис. 6.10.** Ролики Cadbury «Горилла» и его сиквел «Техника»

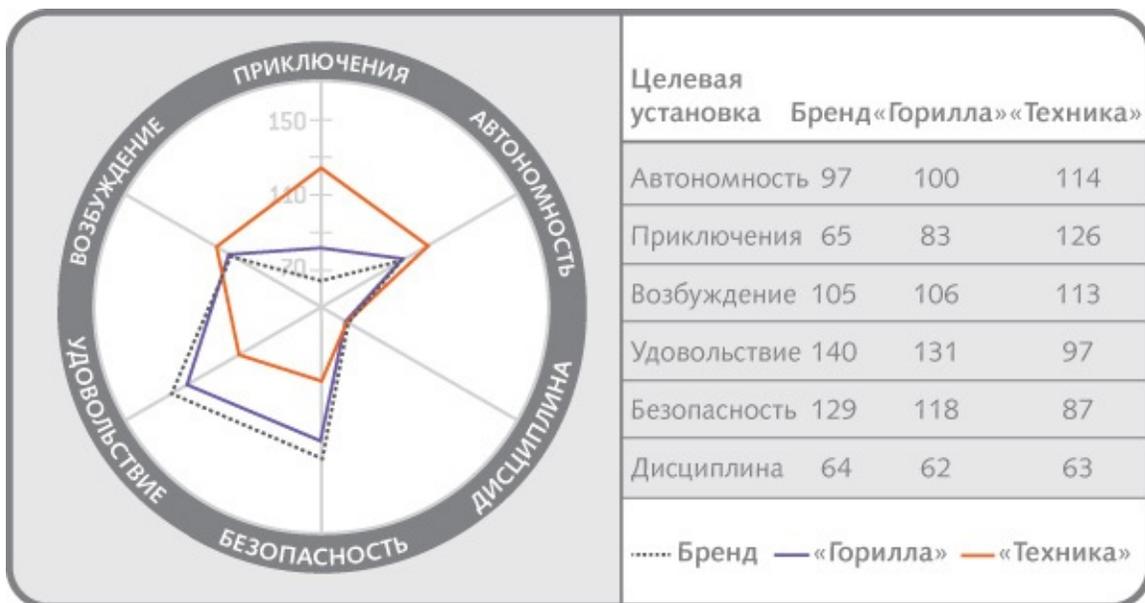
Обрадованные интересом к ролику «Горилла», в компании Cadbury подготовили бриф для второго ролика под названием «Техника». Идея была идентична предыдущей: «Заново открыть для себя радость от продукта». Ролик начинается с того, что самолет идет на взлет, освобождая взлетную

полосу. Дело происходит ночью и в темноте – сигнал для мужской аудитории. Играет композиция Queen Don't Stop Me Now, а на экране различные виды технических транспортных средств аэропорта к чему-то готовятся. Выхлопные трубы и униформа водителей тоже апеллируют к мужскому началу. Техника выстраивается на старт (автономность). Камера быстро движется, схватывая маневры, напоминающие сцены из кинопогони (приключение). Каждая машина старается обогнать другую и не дать обойти себя. Что получится, если разложить эти ролики по карте целей™?



**Рис. 6.11.** Согласно результатам исследований, рекламные ролики отражают разные цели

На рисунке 6.11 показано, что ролики вызывают разные ассоциации, потому что обращаются к разным целевым установкам. «Техника» напоминает о маскулинности, состязании, агрессии, из-за чего реклама получила высокие баллы по шкале автономности и приключений. А в «Горилле» больший упор делается на удовольствии и безопасности. Как могло такое случиться, если была поставлена идентичная задача? Тема «Открыть заново радость» не точно описывает необходимые цели. Слово «радость» можно интерпретировать по-разному. Оба ролика раскрывают тему радости, но показывают разные типы удовольствия. С помощью карты имплицитных целей можно не только измерить ассоциации, вызванные рекламой, но и отделить один тип выраженного роликом удовольствия от другого.



**Рис. 6.12.** Профиль бренда в сравнении с профилями рекламных роликов

Как узнать, какая имплицитная цель более соответствует бренду (рис. 6.12)? Сначала анализируем категорию продукта – это молочный шоколад в плитках. Мягкий, жирный, легко тающий во рту шоколад. Если вспомнить, где мы его обычно едим, то станет понятно, что он символизирует удовольствие и безопасность. Шоколад часто называют продуктом для поднятия настроения. Мы исследовали имплицитный профиль бренда Cadbury Dairy Milk. Cadbury присвоила себе базовые цели молочного шоколада с такими ключевыми ассоциациями, как традиции, доверие, тепло, релаксация, удовольствие, общительность. Cadbury Dairy Milk приносит все ключевые для шоколада вознаграждения, поэтому занимает первое место на рынке Великобритании. Сравнив профиль бренда с профилями роликов, мы поймем, что ролик «Горилла» обеспечивает более точное попадание. Компании требовалась креативная реклама, соответствующая целям бренда, но ребрендинг и смена позиционирования в ее планы не входили. Если бы компания хотела сменить имидж продукта и проникнуть на территорию приключений и автономности, ролик «Техника» оказался бы более подходящим. Используя имплицитные цели как ориентиры для уточнения желаемой территории продукта или бренда, мы поддерживаем стабильность предложения, сохраняя при этом гибкость на уровне сигналов и оставляя себе простор для творчества.

ИмPLICITные целевые установки помогают решить, что соответствует наилучшей реализации стратегии.

## 360 градусов: как избежать размывания цели

Задачи маркетинга сложнее, чем обеспечение согласованности рекламных посланий. Нужно управлять всем комплексом маркетинговых мероприятий. Перед мультибрендами стоит трудная задача – особым образом позиционировать каждый продукт под одним зонтичным брендом. Посмотрим, как сочетаются коммуникации и упаковка в бренде M"uller (рис. 6.13).



**Рис. 6.13.** Телереклама и упаковка йогурта M"uller

Созданный в 2011 году ролик явно напоминает о возбуждении: в рекламе показано, как йогурт превращает неприветливый и хмурый мир в территорию радости и веселья. Мир становится игровой площадкой, стрессы и серьезность отступают. Этот смысл встроено и в продукт. Квадратная упаковка йогурта разделена на две части. Дополнительный компонент в углу, по замыслу, должен дополнять, а не доминировать, поэтому его отделение меньше, чем отделение для йогурта. После открытия крышечки из фольги становится видно наполнение обеих частей контейнера. Йогурт положено есть, предварительно добавив в него содержимое маленького отсека. Когда разламываешь контейнер, чтобы перемешать добавку с йогуртом, слышится характерный треск, такой же, как при отламывании уголка для удобного снятия защитной фольги. Теперь в руках остается треугольный, неправильной формы контейнер. В переносном смысле мы разламываем скучный правильный квадрат на неправильные треугольники, и это символизирует переход к развлечению. В целом контейнер продукта и способ его открытия вполне подходят предложениям, сделанным в рекламе 2011 года. Однако дизайн крышечки из фольги выбивается из контекста. Похоже, ее создавали под заказ «присвоить» категорию посредством использования синего цвета.

Имплицитные сигналы говорят о том, что бренд – типичный, для всех, успешный и доминирует среди йогуртов. Однако эти внутренние цели продаж не помогают соотнести их с целями покупателей. Серьезный, без затей дизайн упаковки отражает простоту и ассоциируется с дисциплиной – понятием, прямо противоположным веселью.

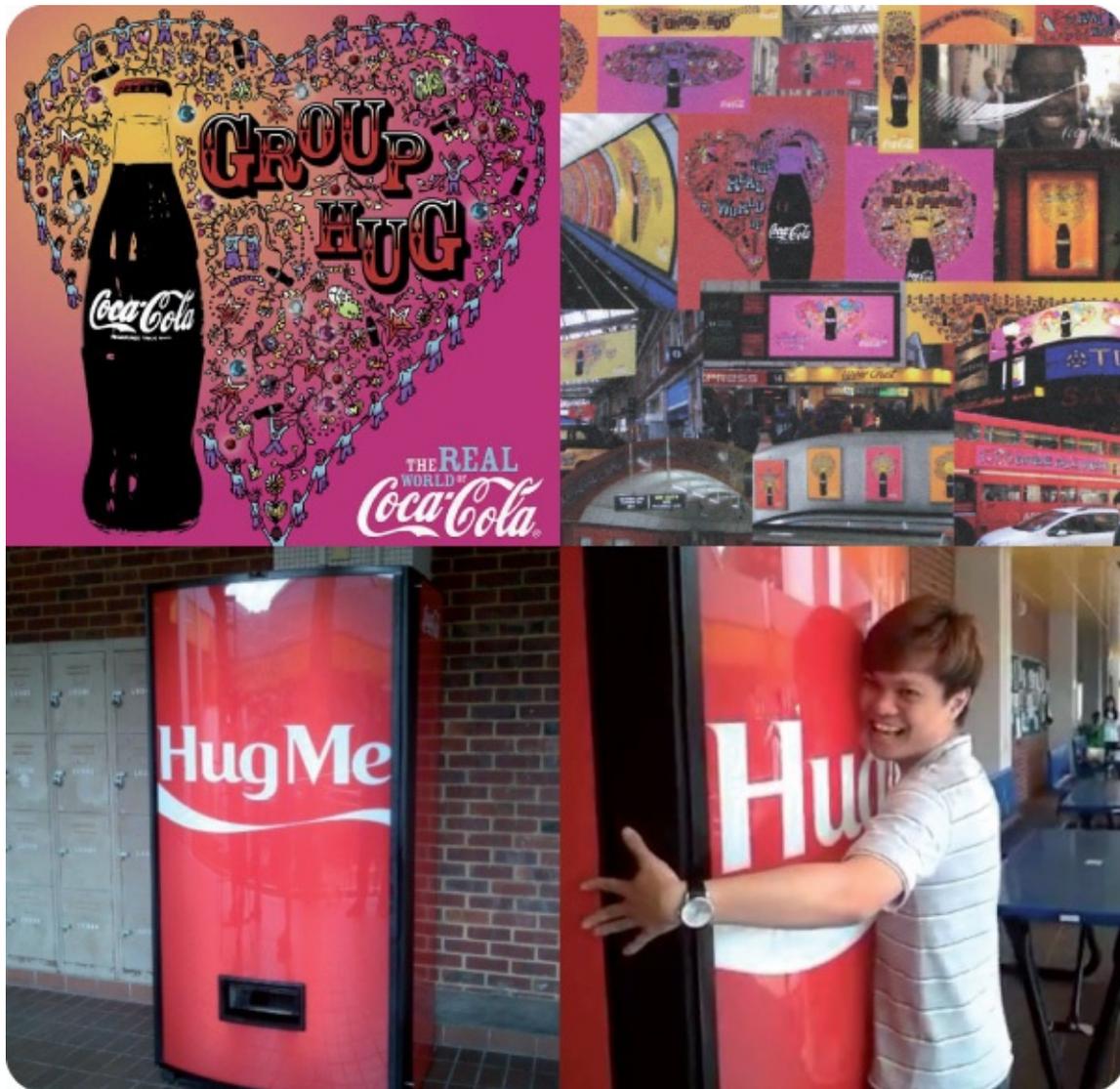
Можно было бы поспорить, сказав, что раз упаковка и реклама обслуживают две разные цели, общая инструментальная ценность бренда должна повыситься. Поддерживают ли эту гипотезу данные исследований? Согласно научным данным, в подобных случаях происходит размывание цели. Как бы ни хотелось нам думать, что позиционирование по нескольким не связанным между собой целям повышает ценность бренда и продукта, на самом деле это не так.

Психологи Чжанг, Фишбах и Круглански считают, что сила ассоциативной связи между брендом и целью зависит от уникальности последней. Иными словами, если бренд связан с несколькими целями, сила ассоциативных связей с каждой из них ослабевает. Например, Google ставит себе задачу быть поисковиком, а Yahoo – это портал плюс поисковик. Люди считают, что Google ищет лучше, потому что цели этого проекта не размыты дополнительными нагрузками. Маркетологам желательно сфокусироваться на одной цели и представить все так, будто в данном отношении их бренд (продукт) – лучший. Такой линии поведения трудно придерживаться, если управляешь всего одним продуктом. Всегда думаешь, не упустим ли мы клиентов, если не включим в свой список достоинств все возможные позиции. Однако ясные цели требуют четких сигналов, следовательно, размывание приведет к неэффективности.

А что если мы управляем зонтичным брендом? В таком случае знания о размывании целей подсказывают, что для максимального сохранения целевой ценности зонтичного бренда и индивидуальных наименований продуктов нужно использовать конкретные, но строго ассоциирующиеся цели – достаточно четкие, чтобы обеспечить в комплексе предельную полезность. Если отдельный продукт не соответствует этим требованиям, его влияние на продажи скажется только в том случае, когда он очень широко представлен на полках.

Имплицитные цели эффективно направляют внедрение стратегии по разным точкам взаимодействия продукта с покупателем, в разных странах и категориях, поскольку они универсальны для всех людей.

Рекламная кампания Coca-Cola «Групповое объятие» служит хорошим примером последовательности обращения к одной цели во всех точках встречи покупателя с продуктом (рис. 6.14). Такой подход помогает направить медиапланирование и даже запускает креативный процесс. Бренд Coke сильно ассоциируется с безопасностью, чему идеально соответствует кампания «Групповое объятие».



**Рис. 6.14.** Последовательное внедрение цели безопасности на всех точках взаимодействия с покупателем

Источник: <http://www.forbes.com/sites/anthonykosner/2012/04/11/hug-me-coca-cola-introduces-gesture-based-marketing-in-singapore/>

На рисунке видно, что была реализована преимущественно наружная

реклама. Поэтому не только сигналы соответствуют целям безопасности, но и сам контакт с рекламой происходит в подходящих обстоятельствах, то есть когда мы находимся на улице, среди незнакомцев, с которыми нас ничто не связывает. Из-за этого мы чувствуем себя изолированными. На верхнем снимке в левом углу показано, как для целей кампании задействовались уличные медиа. Идея объятий продолжила развиваться: были созданы розничные автоматы, которые отдавали бутылку только после объятия. Фокус на целях помогает руководствоваться тем, что значимо для клиентов и, главное, точно направляет реализацию идей. Благодаря этому маркетологи способны понять, какие меры правильны, а какие нет.

## **Заимствованная память как источник объективности**

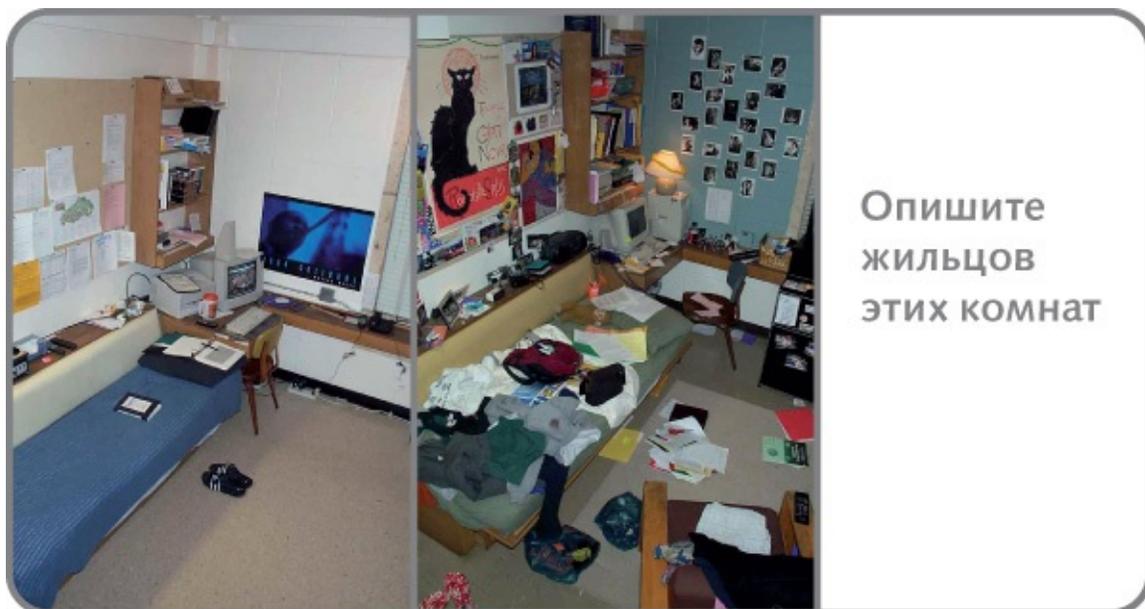
Итак, мы выяснили, что цели помогают более точно внедрять стратегию. Однако даже при наличии самой разумной стратегии маркетологи все равно сталкиваются с трудностями: как решить, доносит ли сигнал желаемое сообщение? В предложениях агентств по сценарию и раскадровке ролика, наружной рекламе или социальным медиа все равно сталкивается много субъективных суждений, мнений, вкусов, что приводит к оживленным обсуждениям или, хуже того, компромиссам, мешающим полностью использовать потенциал брендов. Для вынесения суждений о том, какой сигнал для определенного ценностного предложения будет правильным или неправильным, не хватает объективного подхода.

По большей части мы делегируем эти обсуждения клиентам, делая презентацию рекламы или упаковки. Но в случае провала теста остается неясно, почему так произошло и как это исправить. От рекламных агентств часто слышатся предложения «сделать рекламу более яркой, запоминающейся, эмоциональной», причем никто не знает, как это сделать. Что именно нужно предпринять, чтобы реклама стала яркой или запоминающейся? Подобные подходы мешают маркетологам и рекламистам развиваться, потому что для профессионального роста нужна обоснованная обратная связь. В мире создано много успешных рекламных кампаний, но в большинстве своем все они построены на интуиции и чутье разработчиков. Это, конечно же, замечательно, но интуитивные озарения трудно объяснить тем, у кого возникают вопросы и сомнения. Если кампания строится на интуитивных догадках разработчиков, то добиться согласованности с последующими кампаниями будет сложно, поскольку их разработка, очевидно, приведет к зависимости от прежнего персонала, что затрудняет принятие маркетинговых мер в международном масштабе.

Как можно объективнее подходить к предложениям агентств и вообще выбору сигналов? Мозг переводит сигналы в идеи и представления, которые мы обозначили формулой  $x = y$ . Встречаются возражения, что у каждого человека это уравнение будет уникальным, поэтому перевод сигналов в концепции и восприятие значимой цели крайне субъективен. К счастью, это не так. Этот процесс происходит совсем не произвольно и не субъективно, а подчиняется правилам.

В исследованиях психолога Сэмюэля Гослинга этот факт

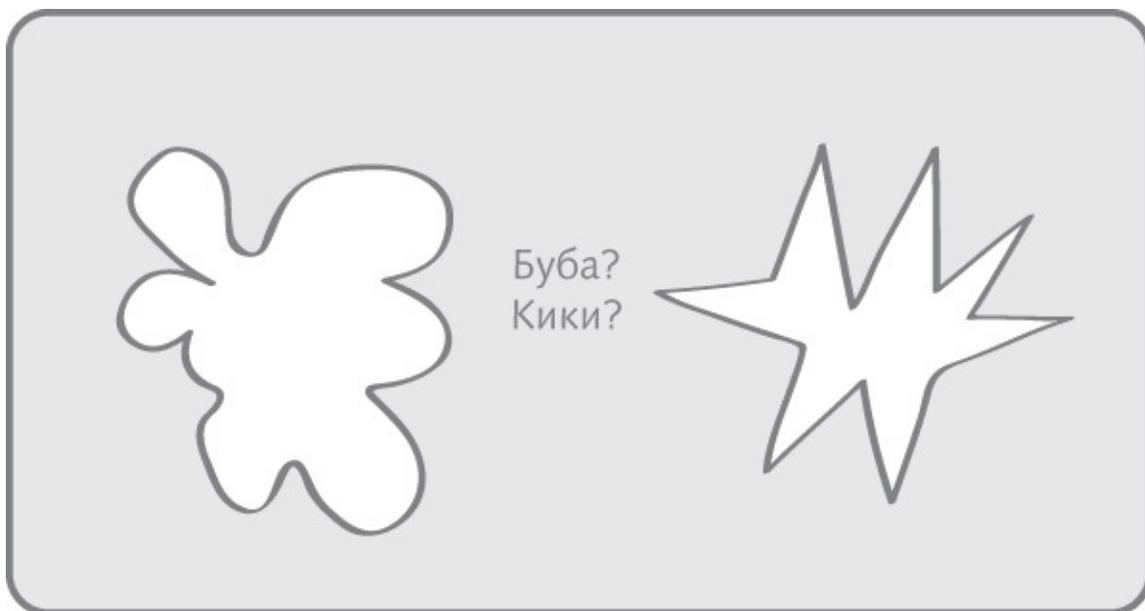
подтверждается очень интересным образом. Гослинг показывал респондентам фотографии комнат неизвестных им студентов и просил с помощью стандартизованного опросника личностных качеств предположить, что представляют собой эти люди (см. рис. 6.15). Результаты сопоставлялись с профилями ответов, данных самими жильцами комнат и их друзьями. Поразительно, что незнакомцы смогли точно описать студентов; их ответы были даже точнее описаний друзей по трем шкалам из пяти. Испытуемые не могли объяснить, что именно на фотографии приводило их к тем или иным выводам, но, тем не менее, верно уловили тенденции.



**Рис. 6.15.** Незнакомцы сумели точно описать характер неизвестных им людей по фотографиям комнат

*Воспроизведено с разрешения Сэма Гослинга*

Эти интересные результаты показывают, что у людей имеются общие представления о раскодировании сигналов. Если бы значения воспринимались произвольно и субъективно, результат был бы иным. Более того, мы не смогли бы эффективно взаимодействовать друг с другом. Если человек придерживает дверь перед коллегой, мы воспринимаем его поведение как знак дружелюбия и вежливости. Мы одинаково понимаем не только жесты, слова и символы, но и сигналы, которых раньше никогда не видели. Взгляните на рисунок 6.16. Какая из этих фигур «буба», а какая «кики»?



**Рис. 6.16.** Какая из фигур «буба», а какая «кики»?

Мы никогда раньше не видели этих фигур и не знаем значения несуществующих слов. Но мало кто полагает, что округлая фигура называется «кики». Очертания буквы «к» и отрывистое звучание слова напоминают о чем-то зазубренном и остром, в то время как мягкое брюшко буквы «б» и глуховатое произношение слова заставляют подумать об округлых формах. Почти все люди говорят, что «буба» изображена на картинке слева, а «кики» справа. Вы тоже так подумали? Это ваше субъективное и произвольное мнение? Нет, ваш мозг решил уравнение  $x = y$ : мягкое звучание концептуально соответствует округлой форме. Результаты этого эксперимента известный немецкий психолог Вольфганг Кёлер получил еще в 1933 году.

По мере взросления человека его мозг усваивает массу аналогов и создает собственную статистическую базу опыта. Мы постоянно пополняем свою ассоциативную память, поскольку нейроны образуют новые проводящие пути. И это происходит помимо нашего сознания. Об этом пишет Скотт Кауфман из Йельского университета в научном журнале *Cognition*:

*Способность автоматически и имплицитно распознавать образцы и принципы действия окружающего мира служит основой человеческого познания.*

У маркетологов есть шанс повысить эффективность своих мер, если

они применяют свои знания об имплицитной памяти, чтобы связать свой бренд с важными целями клиентов. Создавать новые ассоциативные связи было бы очень трудоемко, ведь статистически рекламные мероприятия составляют лишь крошечную часть ежедневного опыта покупателей и их, конечно же, недостаточно, чтобы поменять «статистическую базу окружения и опыта» людей. Это все равно что полностью переучивать человека, который уже усвоил другие знания. Подумайте только, сколько усилий потребуется приложить, чтобы внушить, что роза символизирует не любовь, а веселье!



**Рис. 6.17.** В продуктовой линейке Syoss используются прототипы упаковок профессиональных средств по уходу за волосами, знакомые покупателям по опыту посещения салонов

Как пользоваться этой заимствованной памятью, хорошо понятно на примере стратегии бренда средств по уходу за волосами Syoss. Компания запустила новый продукт с сообщением, что теперь покупатель может по умеренной цене купить в супермаркете средство по уходу за волосами, ранее доступное только стилистам. Линейка пользовалась большим успехом. Давайте посмотрим на упаковку продукта (рис. 6.17).

Дизайн упаковки состоит из диагностических кодов, вызывающих ассоциации с профессиональными средствами по уходу за волосами, которые клиенты могли видеть в салонах красоты, и соответствует

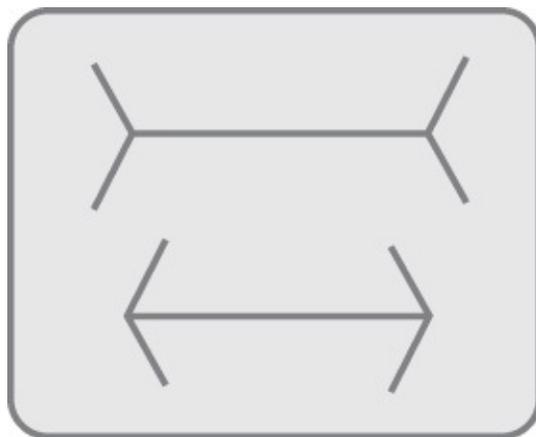
прототипу профессиональных средств для волос. Посылаемые сигналы воспроизводят готовые ассоциации с профессиональным уходом за волосами. Поскольку это предложение было уникальным и очень значимым, запуск линейки прошел успешно.

Представители одной культуры одинаково воспринимают ассоциации между сигналами, идеями и целями, поскольку прошли общие этапы социализации. Следовательно, определенные сигналы вызывают в памяти не произвольные, а закономерно закрепленные представления. Накопленные каждым человеком статистические параметры окружающей среды помогают понять, соответствуют ли сигналы достижению значимых целей.

Отказ от долгих дебатов в пользу объективного и стратегического принятия решений становится возможным, если в качестве критериев оценки мы располагаем концепцией (активированной через сигналы) и знанием значимых целей клиентов. После чего, благодаря статистическим данным об окружающей среде, мы получаем ясные и четкие объективные принципы разработки упаковки, рекламы и других мер донесения соответствующего сообщения о цели, то есть стратегии, которая будет лучше предшествующих или альтернативных вариантов. Значения сигналов не субъективны и не произвольны. Вспомните хотя бы, как коллеги говорили что-то вроде: «Мне немного нравится вот это, но не нравится то» или «Мне нравится этот элемент дизайна, но не нравится цвет». Симпатии и антипатии нельзя считать объективным способом оценки сигналов. «Нравится» – неверный критерий. Правильно ориентироваться на вопрос «Передает ли прототипный сигнал нужное целевое предложение в контексте данной культуры?». Опирается следует на слово «прототипный», потому что если построить свое предложение на слабых новых связях между сигналом и предложением, эффективность коммуникации пострадает, особенно если покупатель воспримет послание автоматически, без подключения рефлексии.

## Культурные архетипы

Поскольку ассоциации связаны с культурой, в которой мы выросли и живем, заимствование устоявшихся символов в маркетинговых целях тоже в определенной степени зависит от нее. В управлении брендами сильна тенденция организовывать похожие и даже идентичные многонациональные кампании в разных странах. Как известно, автопилот автоматически создает правила связи сигналов и идей на основе повседневного опыта, к которому относятся социальная среда и культура, в которой мы выросли. Взгляните на оптическую иллюзию на рисунке 6.18. Кажется, будто одна линия длиннее другой, хотя на самом деле они одинаковы.



**Рис. 6.18.** Знаменитая оптическая иллюзия немецкого психиатра Мюллера-Лайера



**Рис. 6.19.** Восприятие формы объектов зависит от повседневного

опыта

*Источник: Shutterstock.com*

Любопытно, что эта иллюзия не действует на южноафриканских зулусов. Знаете почему? Они живут в круглых хижинах, пахнут по кругу, в их утвари редко присутствуют углы (рис. 6.19). Наши же дома и комнаты прямоугольные, поэтому неосознанно, по закону перспективы, мы воспринимаем один объект как близкий, а другой как далекий.

Понимание, что среда и культура играют определяющую роль в том, какие правила создает автопилот для декодирования сигналов, помогает маркетологам раскрепоститься. Люди, выросшие в одной стране, накопили одинаковые статистические параметры окружающей среды и опыт. Эти связи закрепляются неосознанно, автоматически. Различия возникают в том случае, если люди не имели доступа к определенной среде, скажем к молодежной культуре или культуре диаспоры, поэтому они не выучили это уравнение, в отличие от тех, кто был ее частью. Мультинациональным компаниям следует понять, что нельзя отдавать решающий голос в решении вопроса о связи между сигналами и идеями тем, кто не знаком со статистикой окружающей среды и опыта того места, для которого предназначается реклама или дизайн упаковки.

Вполне возможно, что в разных культурах для передачи одной и той же идеи могут понадобиться разные сигналы. Известно много примеров того, что одинаковые сигналы вызывают разные ассоциации. На упаковке бренда шоколада Milka изображена корова. В некоторых культурах связь между коровой (молоком) и шоколадом (приятным вкусом) очевидна, но в Индии, где корова – священное животное, нельзя использовать ее изображение с той же целью. Другой пример – зеленый цвет, почитаемый в странах ислама. Чистота ассоциируется с запахом лимона в Британии и Германии, но житель Испании скорее свяжет ее с запахом хлора.

Однако это не значит, что для каждой страны необходимо придумывать новую кампанию. Вполне можно использовать идентичные образы в странах с достаточной общностью сред и культур. Нужно только проверить, имеется ли между посылами и идеями похожая связь. На этот счет есть базовое правило: чем материальнее сигнал, тем выше вероятность подобия его значений в разных культурах. Скажем, цвета и формы дают меньше вариабельности, чем запахи. Запахи менее осязаемы, потому легко перекодируются в разные смыслы. Армии США, например, не удалось разработать универсальную бомбу-вонючку, ведь в разных культурах существуют собственные представления об отвратительности запахов.

Если сигналы менее вещественны (как запахи), их легко заглушают другие сигналы. К примеру, восприятие одних и тех же духов, разлитых в бутылочки разной формы, с разными по цвету этикетками будет отличаться. (Помните, как коричневый краситель для пудингов заставлял людей «почувствовать» вкус шоколада?)

Если сигналы вызывают в сознании покупателей разных культур одинаковые идеи и ассоциации, то их можно использовать на разных рынках.

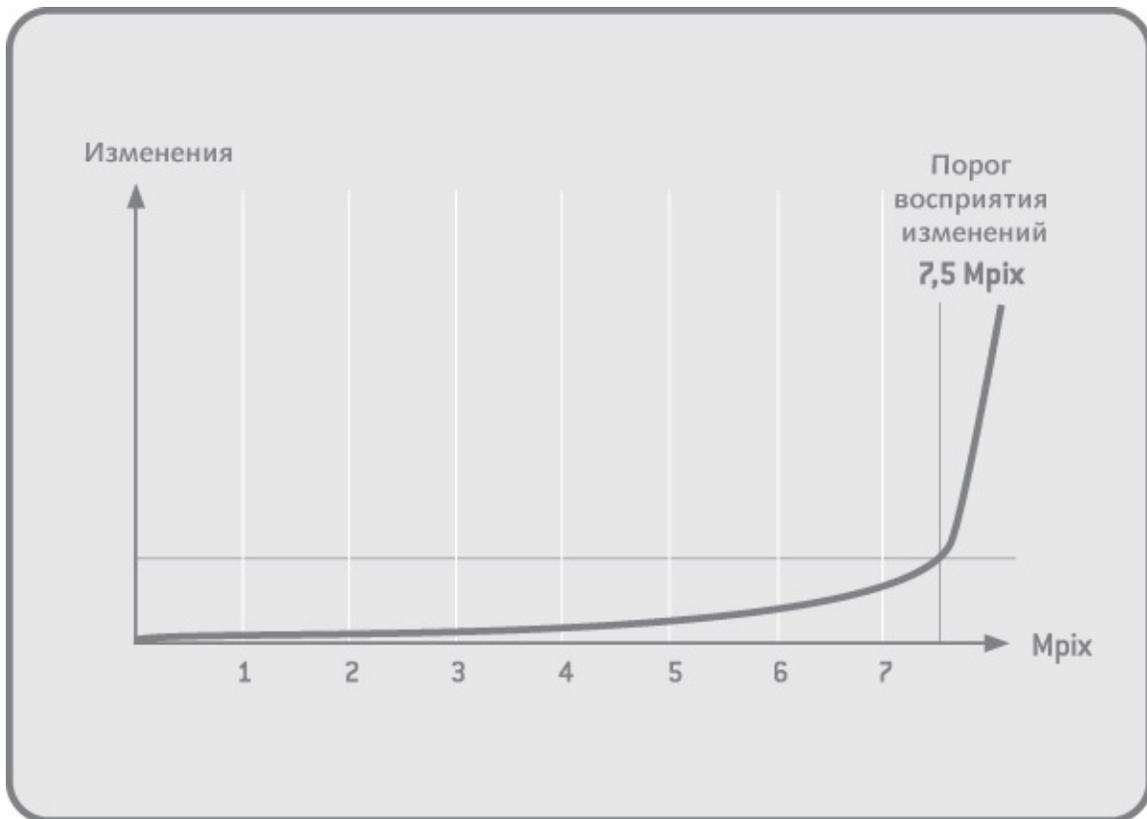
Итак, мы можем создать объективную основу для оценки маркетинговых мероприятий в разных странах и агентствах с помощью статистики окружающей среды и опыта и принципов обучения. И индивидуальные отличия здесь не так уж важны. Если мы росли в одной культуре, то руководствуемся общими правилами декодирования сигналов. Если бы это было не так, мы не смогли бы сосуществовать. Сомнения, если они остались, всегда можно развеять с помощью имплицитного теста на измерение силы ассоциативных связей, который доказывает, что на релевантных рынках ключевые сигналы (цвета, формы, сюжеты) вызывают в восприятии нужные нам идеи. Иногда понадобится адаптация к местным особенностям, чтобы обеспечить согласованность целевых предложений. На этом уровне бренд должен быть последовательным. Однако локальная адаптация и редизайн эффективны только в том случае, если они лучше выражают предложение, чем в исходном варианте.

## Сигналы определяют достоверность

Объективное управление брендом и обсуждение маркетинговых мер позволит сделать внутренние процессы и коммуникацию с покупателями более эффективной. При наличии реальных критериев оценки любой коммуникации последним, третьим фактором успеха, помимо значимости (релевантности) и дифференциации, считается достоверность.

Чтобы предложение бренда и его практическая реализация были успешными, они должны быть достоверными. Маркетологи всегда задаются вопросом, достоверно ли их сообщение. При этом им не следует забывать, что существует несколько уровней достоверности. Первый – это положительное отношение и доверие клиента к бренду («Я верю тому, что мне говорят, потому что это заслуживающий доверия бренд»). Второй уровень – логика аргументов. Если аргументы предложения интуитивно верны, клиент посчитает сообщение заслуживающим доверия. Но есть и третий, неявный уровень достоверности: делают ли воспринимаемые сигналы предложение материальным?

В случае средств по уходу за волосами Syoss достоверность предложению придали типичные признаки профессиональной косметики. Без сигналов, которые понятным образом доносят предложение, невозможно вызвать в памяти идеи и соответствовать целям. Без них предложение будет всего лишь неубедительным, пустым заявлением. Вот где кроется одно из препятствий на пути инноваций: приводят ли улучшения к заметным переменам в использовании продукта? Представьте, что у вас есть камера с разрешением в пять мегапикселей, а вам предлагают новую, на 5,5 мегапикселя. Решите ли вы, что новинка будет отличаться? Мотивирует ли это улучшение вас совершить покупку? А если речь идет о шести мегапикселях? Или восьми? Насколько большие отличия (в улучшении продукта или снижении цены) изменят баланс уравнения ценности и издержек. На рисунке 6.20 показаны результаты сделанных нами измерений.



**Рис. 6.20.** Порог чувствительности: когда изменения становятся заметными

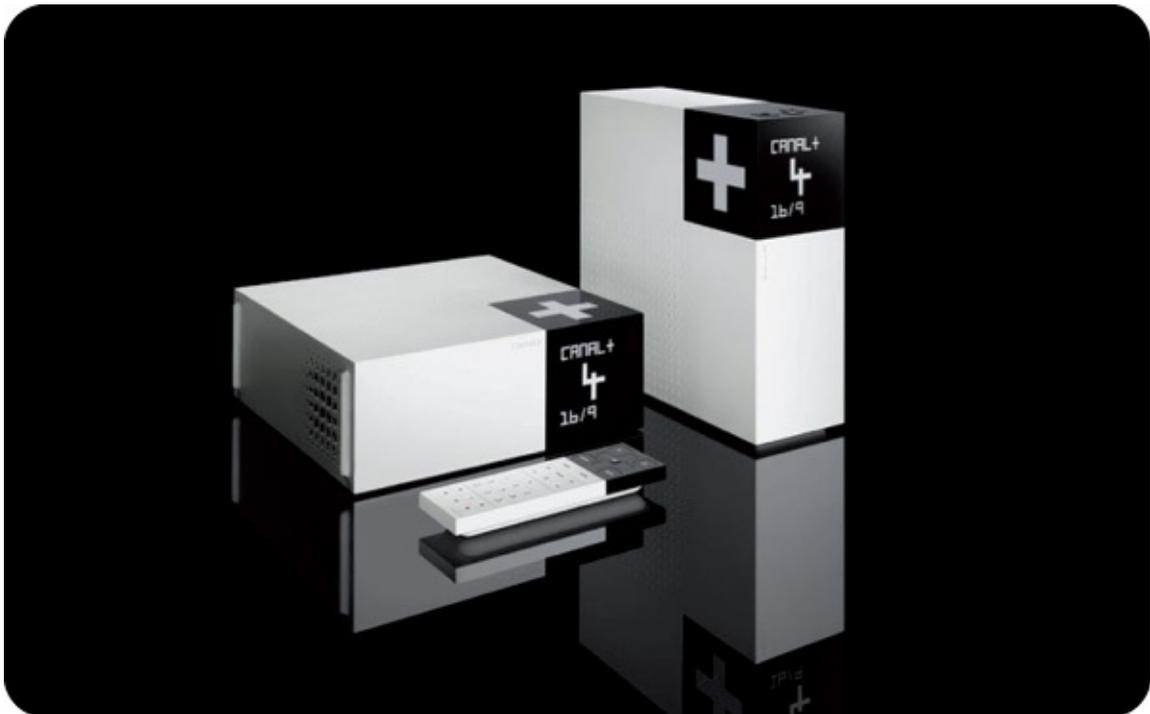
Мы видим, что значительный контраст в воспринимаемой ценности камеры появляется только при предложении 7,5 мегапикселя, то есть на 2,5 мегапикселя больше, чем отправные пять. Все промежуточные шаги можно исключить. Покупатели не считают значимой разницу между камерами с разрешением 3,4 или 5 мегапикселей, она появляется только на отметке 7,5 мегапикселя. Здесь различие становится ощутимым. В науке эта граница называется порогом чувствительности. Если опустить руку в емкость с постепенно нагревающейся водой, то нагрев мы почувствуем только тогда, когда станет слишком горячо, – это и есть достижение порога чувствительности.

Для маркетинга это правило имеет особое значение. Например, при обсуждении вопроса о цене: в какой точке ее изменение реально оказывает воздействие на покупателей? Где находится порог чувствительности к цене? Наша цель – повышать цену до уровня, расположенного чуть ниже этого порога. А если речь идет об улучшении качества продукта, то надо знать, когда нововведения начинают оказывать влияние на восприятие его ценности и реализовывать дополнительные цели клиентов или когда они

просто лучше им соответствуют. Работая над продлением времени высыхания (на сколько часов можно оставить маркер без колпачка, чтобы он не высох), производитель канцелярских принадлежностей Stabilo Boss добился уровня от 100 до 120 часов. Повлияло ли новшество на мнение покупателей? Повысилась ли ценность продукта?

Если улучшение не воспринимается покупателем, оно вряд ли повлияет на опыт использования продукта и его субъективную ценность. По этой причине проваливается так много инноваций. Если бы мы могли определять пороговую чувствительность к усовершенствованию продуктов, то сумели бы эффективнее распределять бюджет на их разработку, сосредоточиваясь только на благоприятных для восприятия изменениях. Иногда в продукт вносятся некие искусственные улучшения только ради того, чтобы было о чем сказать в рекламе, однако автопилот принимает к сведению лишь ощутимые вещественные улучшения. На насыщенных рынках инновации можно использовать не для улучшений, а только для дифференциации.

Приведем в пример платное телевидение. Если исключить эксклюзивный контент, провайдерам трудно объяснить, чем они лучше друг друга. Зрители смотрят на экран, ресиверы похожи друг на друга и используются одинаково. Французский провайдер Canal+ придумал, как отличить свои ресиверы под брендом Le Cube от других (см. рис. 6.21).



**Рис. 6.21.** Ресивер Le Cube от Canal+ меняет впечатления от платного телевидения

Бренд пива Coors Light предлагает «удовольствие холодное, как Скалистые горы». Его позиционирование строится на использовании термочувствительных бутылок (рис. 6.22). Горы на этикетке становятся голубыми, когда пиво достигает определенной температуры, что говорит об освежающей прохладе напитка. Здесь за достоверность позиционирования отвечает упаковка, а не продукт, поскольку любое охлажденное пиво хорошо освежает. Именно упаковка доносит дифференцирующий сигнал, непосредственно связанный с потребностью освежиться.



**Рис. 6.22.** Термочувствительная бутылка усиливает дифференциацию и предложение «освежиться»

В этом смысле достоверность означает не эксплицитную веру или доверие, а то, может ли покупатель ощутить что-то иное с помощью органов чувств. Инновация Coors Light – не настоящее, а скорее символическое улучшение, в котором подается внятный сигнал для вызова представления, связанного с реальной целью.

Мы уже говорили о том, что применение статистических параметров окружающей среды и опыта, а также устоявшихся ассоциаций не ограничивает креативность подходов. Креативность очень важна, но она тоже должна быть достоверной. А поскольку повседневная жизнь – единственный источник критериев достоверности, обращение к общим представлениям поможет сделать творческие решения убедительными. Хороший пример этого показывает реклама бренда Short Black от Nescafe

Australia (см. рис. 6.23). В ней отражены ключевые черты, отличающие эспрессо от обычного кофе.



**Рис. 6.23.** В бренде кофе Short Black использованы типичные отличительные черты эспрессо, чтобы достоверно отграничить его от обычного кофе

Ценностное предложение становится достоверным, если опыт использования продукта подает вещественные сигналы, связанные с концепцией предложения.

Согласно нашему общему опыту, эспрессо подается в маленьких чашечках, без молока. Сигналы на упаковке передают все, чего мы ждем от этого напитка: черный цвет и в буквальном смысле слова «маленький» размер (хотя с высотой тары могут возникнуть трудности, так как покупатели будут недооценивать количество порций в упаковке из-за того, что она низенькая).

## Подход по восходящему принципу

У маркетологов есть два пути создания достоверных предложений: создание опыта применения продукта, содержащего осязаемые сигналы, основанные на целевой ценности (нисходящий принцип), и идентификация идей, закодированных в опыте использования продукта, и построение целевого предложения на их основе (восходящий принцип). Оба метода обеспечивают предложению достоверность.

До сих пор мы говорили о подходе по нисходящему принципу. Однако часто бывает так, что у нас уже есть продукт, для которого нужно разработать уникальное, дифференцирующее и заслуживающее доверия предложение. И тогда нужно начинать снизу вверх. Предположим, вам нужно создать ценностное предложение для растворимого кофе. Вначале следует оценить материальный опыт использования продукта, чтобы понять, с какими целями он связан. Для создания уникальности стоит сравнивать наш продукт с его главным конкурентом – обжаренным молотым кофе. Поскольку автопилот получает сигналы от всех органов чувств, перечислим, как он воспринимает этот опыт.

Разложение опыта использования продукта на отдельные составляющие дает существенный толчок к разработке значимого, уникального и достоверного ценностного предложения.

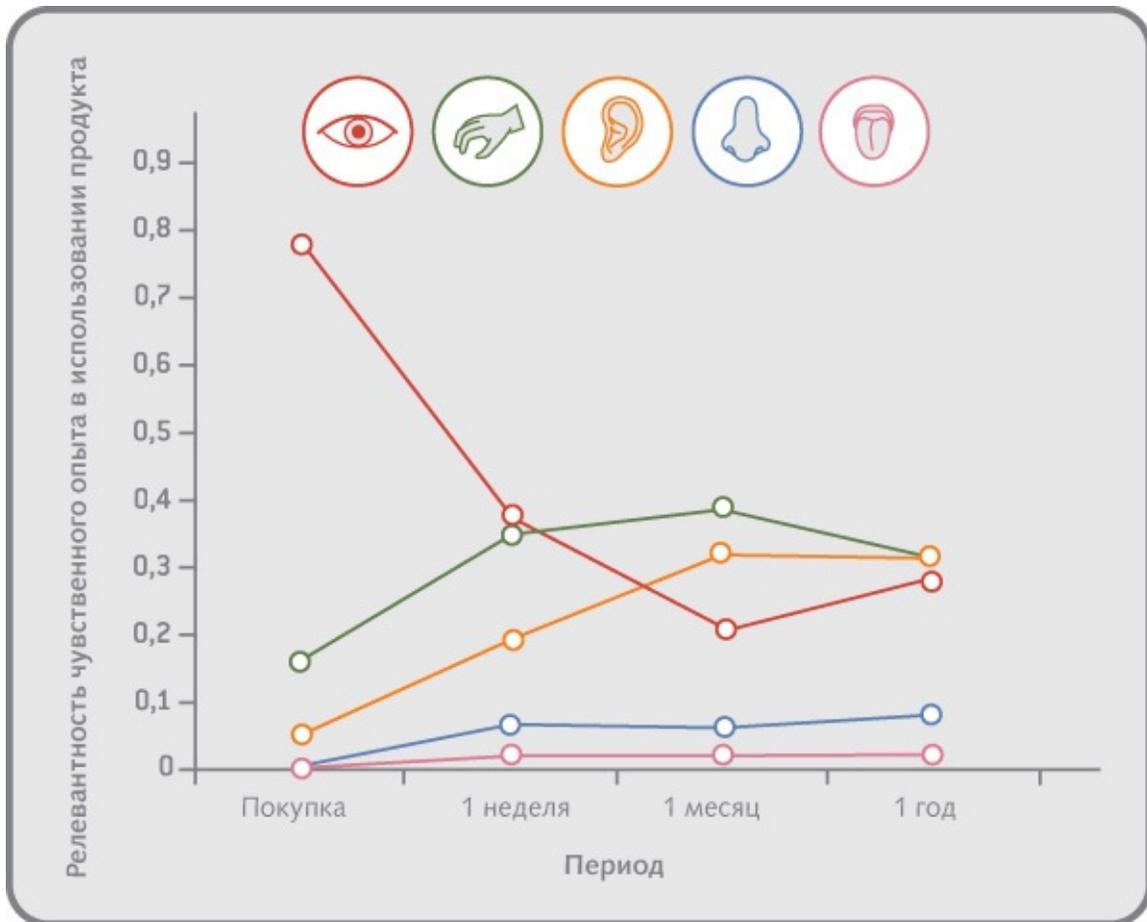
Во-первых, растворимый кофе выглядит иначе. И молотый, и растворимый кофе коричневого цвета, но растворимый несколько светлее и легче по весу. У этих качеств разные ментальные эквиваленты. Клиенты ожидают от молотого кофе насыщенного и богатого вкуса, что подтверждается и его более интенсивным ароматом. Во-вторых, при употреблении различаются и осязательные ощущения. Растворимый кофе – гранулированный, жесткий, шероховатый, а молотый – мягкий и нежный, как песок (рис. 6.24). Помимо различий в сенсорном восприятии, мы по-разному варим и подаем эти виды кофе. Молотый варят в турке и разливают по чашкам, а растворимый каждый размешивает в чашке с кипятком по собственному вкусу.



**Рис. 6.24.** Различия в восприятии продуктов приводят к возникновению разных целей их использования

Цель кофепития – достичь гармонии и пообщаться, что относится к области безопасности. Следовательно, неплохо было бы связать наш растворимый продукт с этой целью. Однако это может показаться недостоверным, поскольку опыт употребления именно растворимого кофе вызывает к индивидуализму. Никто не подает этот напиток на торжественном семейном обеде. Следовательно, связь между продуктом и гармонией будет недостоверной, поскольку ее нет в опыте применения продукта.

Анализируя опыт использования продукта, мы иногда недооцениваем его специфику. На рисунке 6.25 показано, что органы чувств открывают новые возможности и одновременно создают препятствия для достоверности.

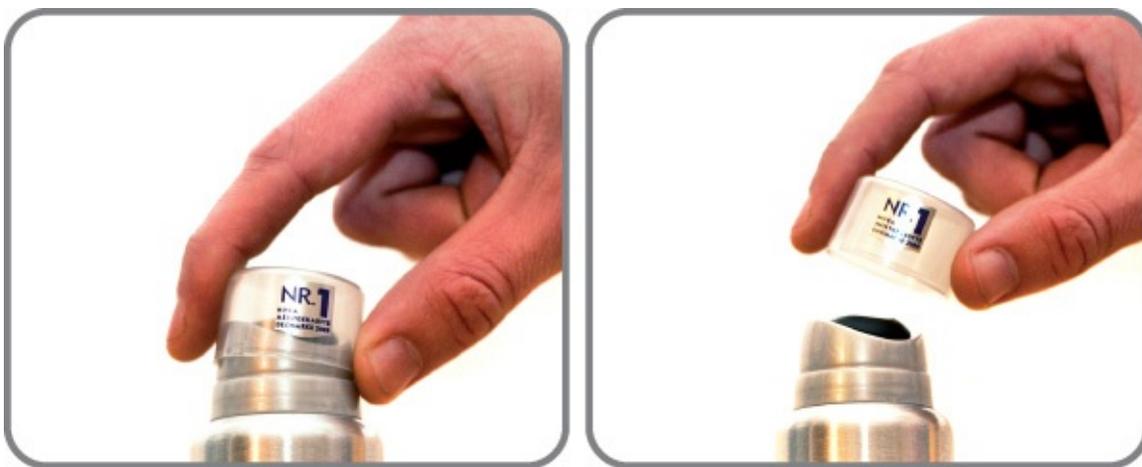


**Рис. 6.25.** Воздействие органов чувств меняется по мере использования продукта

В момент покупки визуальное восприятие имеет особое значение. Однако и все остальные чувства тоже важны для формирования целостности восприятия продукта и достоверности его предложения. Кроме того, анализируя опыт использования продукта, можно заметить возможности для дифференциации и повышения значимости.

## Телесная когниция: тело тоже умеет думать

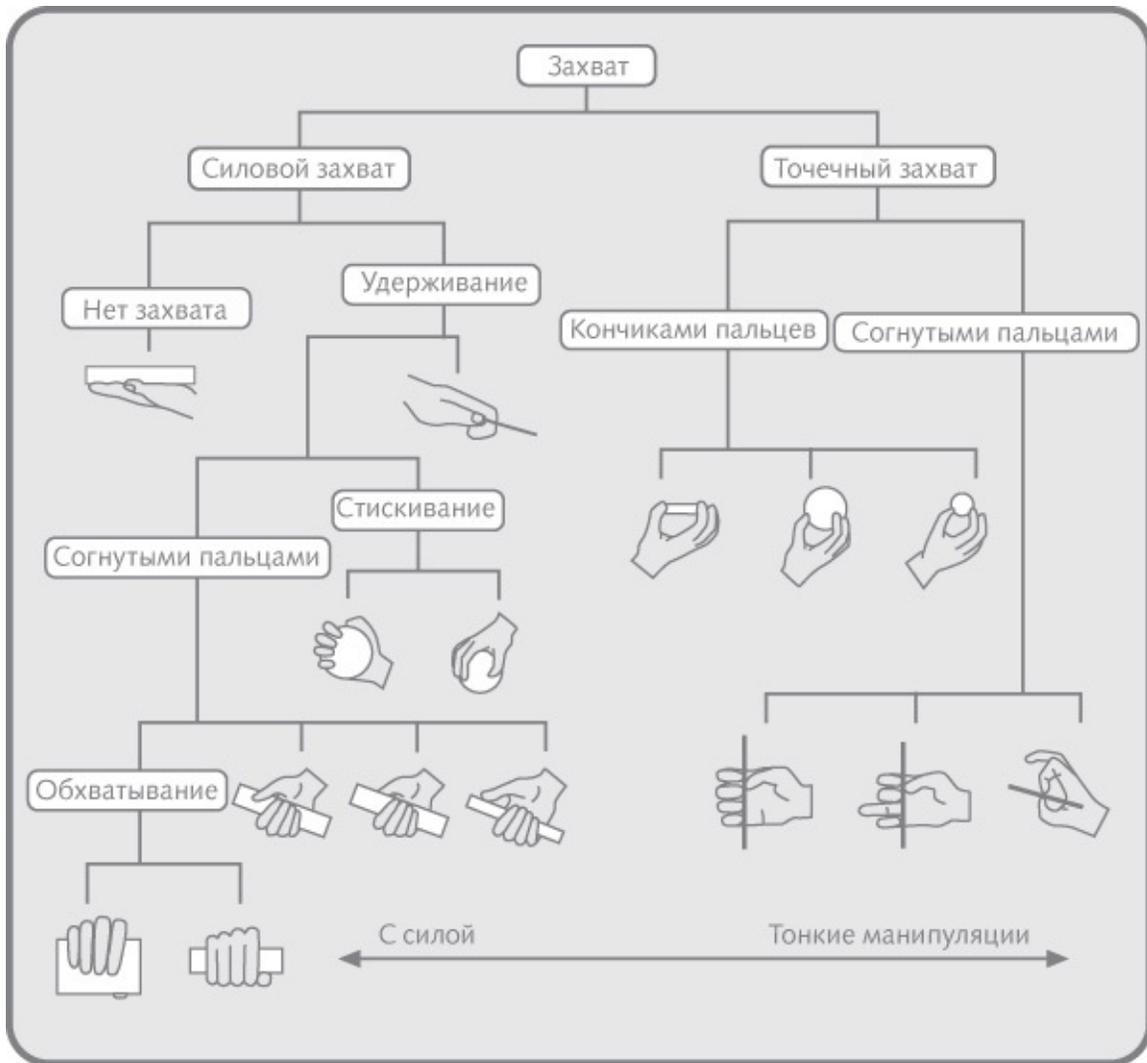
До сих пор мы оценивали вклад органов чувств, особенно зрения, в восприятие достоверности предложения. В примере с растворимым кофе мы уже учитывали и поведение покупателей. Интереснейшая сфера познания для нас открывается при использовании осязательных ощущений – иными словами, то, как мы делаем то или иное дело, например открываем упаковку, завариваем кофе или используем продукт, тоже влияет на активируемые ментальные концепции.



**Рис. 6.26.** Соответствует ли способ открытия дезодоранта концепции маскулинности?

Давайте рассмотрим один пример. На рисунке 6.26 мы видим крышечку аэрозольного дезодоранта, разработанного специально для мужчин, во флаконе серебряного цвета. В тексте присутствуют слова «сила» и «динамика», символизирующие целевую концепцию этого продукта.

Нейропсихологи исследовали, с чем обычно ассоциируется захват кистью руки. На рисунке 6.27 показаны разные типы захвата предметов рукой, а также что они сообщают автопилоту. Первое различие делается между силовым и точечным захватом. Крышечка дезодоранта открывается точечным захватом пальцами, который не говорит о маскулинности, силе или динамике. Чтобы упаковка намекала на мужское начало, нужно встроить в изображение силовой захват. Кстати, имеющаяся крышечка не подходит для мужского дезодоранта.



**Рис. 6.27.** Идеи, активируемые разными типами захвата

В эксперименте с применением томографа ученые из Американского национального института психического здоровья показывали испытуемым изображение чашки. Как и ожидалось, при этом повышалась активность того участка коры головного мозга, где происходит обработка зрительных сигналов. Однако двигательная зона коры головного мозга тоже отреагировала на вид чашки – этот участок руководит движениями рук и ног. Исследователи продолжили изучать этот феномен, показывая испытуемым разные изображения чашек и даже просто слово «чашка». При этом тоже активировался участок мозга, отвечающий за удерживание чашки в руке. Просто вид чашки или этого слова стимулирует нейронные цепи, как будто мы уже держим ее.

Идеи и цели могут активироваться не только органами

чувств, но и практикой использования продукта: что мы с ним делаем, как держим.

Когда мы смотрим на некий предмет, в мозге активируются зоны, отвечающие за опыт его чувственного использования, возникает воспоминание о том, как мы его берем, открываем, что с ним делаем. Понимание и действие взаимосвязаны. Чтобы ответить на вопрос, что перед нами, мозг определяет, как мы должны держать и использовать предмет, симулируя опыт обращения с ним. Это происходит автоматически, помимо нашего сознания. Ученые называют этот процесс «телесной когницией».

Рассмотрим эту идею на примере iPhone (см. рис. 6.28). Технологически iPhone не превосходит большинство других смартфонов, поскольку они тоже реализуют все значимые эксплицитные задачи продукта. Помимо того что продукт производит компания Apple (что добавляет ему креативности, изощренности, эксклюзивности), основное отличие заключалось в сенсорном экране, которым можно управлять пальцами. И дело не только в удобстве или интуитивности использования этого продукта, ведь об устройствах Blackberry можно сказать то же самое. Какие идеи приходят на ум при взаимодействии с iPhone?



**Рис. 6.28.** Как iPhone активирует идеи и представления

*Идея*

Прежде чем читать дальше, рассмотрите внимательно движения пальцев на снимках. Повторите их и подумайте, когда вы обычно совершаете подобные движения. В каких ситуациях вы делали нечто подобное?

Первое типичное движение пальцев при управлении iPhone – это легкие взмахи. Такими движениями указательного пальца мы собираем игральные карты. Именно так большинство пользователей iPhone листают страницы. На что похожи эти легкие движения? Не так ли мы листаем

книгу или журнал? Большинство людей ассоциируют эти действия с перелистыванием легких тонких страниц. Переворачивая плотные страницы, мы помогаем себе еще и большим пальцем. Значит, движения одним пальцем больше подходят для журнала. Тут же в памяти возникает все, что мы знаем о журналах и случаях, когда мы их читаем. А чем мы занимаемся, когда читаем журнал? Чтение журналов ассоциируется с отдыхом и отвлечением от дел. Следовательно, и управление iPhone не назовешь напряженной работой, скорее это отдых и удовольствие. Все эти ассоциации приходят неосознанно, и, как нам уже известно, даже один только вид продукта вызывает сложные цепочки нейронных реакций, которые мы не осознаем.

Второе типичное движение при использовании iPhone – это прокрутка страницы указательным пальцем. Указательным пальцем ведут по экрану сверху вниз. Какие идеи активируются этим действием? Вспомним, в какой ситуации вы так делаете. Для чего обычно используется это движение пальцев? Так мы крутим, например, небольшое колесико, не отводя палец далеко, чтобы можно было быстро притормозить, если прокрутилось больше, чем нужно. В этом содержится элемент неожиданности, как в игровом автомате «Фрукты». Маленькие дети играют с колесиками от автомобилей; наверное, в этот момент и связываются два понятия: игра и неожиданность.

Еще одно типичное для управления iPhone движение пальцев – легкое постукивание. Слегка согнутый палец нависает над той областью экрана, которую мы собрались активировать. Что еще мы делаем аналогичным образом? Откуда мозг знает это движение? Так мы указываем на что-то, показываем направление или включаем что-то. Так мы используем и компьютерную мышшь. Все эти действия связаны с идеей направления или активирования. Щелкая на ссылку в интернете, мы хотим либо перейти на страницу, либо сделать что-то активным. Следовательно, постукивания говорят об идее направления и активации. Помимо технических функций, управление iPhone дает возможность расслабиться, развлечься, поиграть, создает эффект неожиданности. Неудивительно, что Apple запатентовала соответствующие жесты, ведь это важнейшие движущие силы успеха компании. Глядя на пользователей iPhone, мы увидим именно эти движения пальцев. Люди заняты игрой, а не работой.

В отличие от iPhone, BlackBerry управляется движениями больших пальцев. В каком случае мы используем их? Когда нам нужно приложить силу или выполнить контролируемое действие, например открыть кодовый замок, что, безусловно, вызывает в памяти идеи работы и контроля.

Для подтверждения своих догадок мы можем использовать имплицитное измерение ассоциативных концепций, возникающих при взаимодействии с iPhone и BlackBerry. На рисунке 6.29 продемонстрированы наиболее яркие ассоциации, возникающие при работе со смартфонами. Результаты вас не удивят, поскольку вам уже известно, что значения сигналов и действий не произвольны, а закономерны и зависят от повседневного опыта, закрепленного в соответствующих участках ассоциативной памяти.



**Рис. 6.29.** Опыт использования разных смартфонов активирует разные цели

Учитывая все вышесказанное, демонстрация работы iPhone в их рекламе – это не только креативная, но и дифференцирующая идея, которая подчеркивает сигналы продукта. В рекламе показаны движения пальцев, и в сознании покупателей сразу активируются ассоциирующиеся с продуктом идеи. Изменив способ управления смартфоном, бренд iPhone внес на этот рынок новые цели, так что он представляет собой не только технологическую, но и символическую инновацию. Бренд присвоил эти цели и обеспечил себе дифференциацию от конкурентов.

### ***Что мы узнали из этой главы***

- Упростить внедрение стратегий в практику можно, во-первых, основывая их на значимых и дифференцирующих покупательских целях, а во-вторых, опираясь на стратегию в создании опыта использования продукта и коммуникаций, а также проверяя достоверность ее реализации.
- Концепция эмоций слишком неопределенна для того, чтобы реализовать ее на практике. Кроме того, обращение к эмоциям не создает значимой дифференциации на рынке.
- Ценностные предложения вызывают доверие, если в опыте использования продукта заложены четкие сигналы, подтверждающие достижение важных для покупателей целей.

### ***Что из этого может быть полезно маркетологу***

- Основанные на целях стратегии содержат в себе четкие указания о том, как их практически реализовать во всех точках контакта с покупателем. Особенно хорошие возможности для передачи ценностного предложения креативным, уместным и выделяющимся способом открывают имплицитные цели.
- Поскольку стратегия основана на целях, споры смещаются с обсуждения того, нравится ли нам реклама, на вопрос, соответствует ли она стратегии? Культурное наследие региона и статистические параметры окружающей среды позволяют ответить на этот вопрос объективно.
- Разложение опыта использования продукта на элементы восприятия дает толчок к созданию значимых, уникальных и достоверных ценностных предложений.

## Послесловие

Наше путешествие подошло к концу. Я начал книгу с обещания предложить вам новую интересную модель маркетинга и объяснить психологию выбора, основываясь на последних научных разработках. Сейчас я уверен, что вы разделяете мое мнение о том, что мы способны гораздо лучше понимать поведение покупателей, чем раньше.

Некоторые маркетологи и прежде догадывались об изложенных здесь концепциях, но теперь у нас есть доказательная база их справедливости. Самая главная идея – важность для нашей работы и продаж продукта имплицитного уровня принятия решений. Внедрение этого показателя в маркетинговые меры приводит к сдвигу парадигмы и дает нам совершенно новый подход к управлению брендами и продвижению продуктов. Мы получаем возможность создавать более высокую чистую ценность продуктов и брендов и тем самым увеличивать продажи. Кроме того, значительно облегчается внедрение стратегии в практику, а ведь обычно директора придерживаются невысокого мнения о сотрудниках отдела маркетинга, считая их пустыми болтунами. В этой книге показано, что существует альтернативный маркетинг: объективный, аналитический, конкретный, основанный на научных данных, – и он придаст вес нашим выступлениям на совещаниях.

Теперь вы понимаете, почему я изменил свой подход к работе – сначала в управлении брендом T-Mobile, а затем сменив карьеру. Если вы не введете описанные методы в практику, это сделают ваши конкуренты. Я искренне надеюсь, что подарил вам надежду, зарядил энтузиазмом и подтолкнул к тому, чтобы приступить к делу.

## От автора

Эта книга никогда бы не вышла в свет, если бы не ученые, которые расшифровывали, как работает человеческий мозг в момент принятия решений. Спасибо за вашу работу. И за ответы на бесчисленные вопросы маркетологов. Я потерял счет озарениям, которые пережил с момента нашей встречи.

Особенно хочу поблагодарить своих коллег – докторов Кристиана Шайера, Дирка Хелда и Стива Бейли за их бесценную помощь. Благодаря вашим советам книга стала намного лучше.

Спасибо Аннете Грэф за иллюстрации, Михаэле Фэй из издательства John Wiley Sons за доброту к автору-новичку, Лэйни за ее любовь и поддержку, Марку Эрлсу, Венди Гордон, Шону Гогарти, Филу Чапмену, Крису Барроу, Полу Фишлоку, Филиппу Грейвсу, Маргарет Джонсон и профессорам Барвац, Камерер и Цуравики за цитаты и, конечно, щедрому Рори Сазерленду за его интеллект и неисчерпаемый энтузиазм в познании покупательского поведения. Для меня честь, что он написал предисловие к этой книге.

## Библиография

Ackermann, J.M., Nocera, C.C. and Bargh, J.A. (2010). Incidental haptic sensations influence social judgments and decisions. *Science*, 328, 1712–1715.

Allcott, H. (2011). Social norms and energy conservation. *Journal of Public Economics*. 95 (9–10), 1082–1095.

Arana, F.S., Parkinson, A., Hinton, E., Holland, A.J., Owen A.M. and Roberts, A.C. (2003). Dissociable contributions of the human amygdala and orbitofrontal cortex to incentive motivation and goal selection. *Journal of Neuroscience*, 23 (29), S. 9632–9638.

Ariely, D. (2010). *Predictably Irrational: The hidden forces that shape our decisions*. HarperCollins.

Bar, M. (2004). Visual objects in context. *Nature Reviews: Neuroscience*, 5, 617–629.

Barrett, L.F. and Bar, M. (2009). See it with feeling: affective predictions during object perception. *Philosophical Transactions of the Royal Society B*. 364, 1325–1334.

Berns, G.S. and Moore, S.E. (2012). A neural predictor of cultural popularity. *Journal of Consumer Psychology*, 22 (1), 154–160.

Berridge, K.C. and Robinson, T.E. (2003). Parsing reward. *Trends in Neurosciences*, 26 (9), 507–513.

Christensen, C.M., Cook, S. and Hall, T. (2009). Marketing malpractice: the cause and the cure. *Harvard Business Review*, 83 (12), 74–83.

Cialdini, R.B. (2006). *Influence: The Psychology of Persuasion*. HarperBusiness.

Coulter, Keith S., and Patricia Norberg, (2009) The effects of physical distance between regular and sale prices on numeric difference perceptions. *Journal of Consumer Psychology*. Conditionally accepted for publication (with minor revisions) September 1, 2008.

Cunningham W.A. et al. (2011). Orbitofrontal cortex provides cross-modal valuation of self-generated stimuli. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 6 (4) 460–467.

Custers, R. and Aarts, H. (2010). The unconscious will: how the pursuit of goals operates outside of conscious awareness. *Science*, 329, 47–50.

de Araujo, I.E., Rolls, E.T., Velazco, M.I., Margot, C. and Cayeux, I. (2005). Cognitive modulation of olfactory processing. *Neuron*, 46 (4), 671–679.

De Martino, B. et al. (2009). The neurobiology of reference-dependent

value computation. *Journal of Neuroscience*, 29 (12), 3833–3842.

Degonda, N., Mondadori, C.R.A., Bosshardt, S., Schmidt, C.F., Boesiger, P., Nitsch, R., Hock, C. and Henke Westerholt, K. (2005). Implicit associative learning engages the hippocampus and interactions with explicit associative learning. *Neuron*, 46, S. 505–520.

Deppe, M., Schwindt, W., Kr"amer, J., Kugel, H., Plassmann, H., Kenning, P. and Ringelstein, E.B. (2005). Evidence for a neural correlate of a framing effect: bias-specific activity in the ventromedial prefrontal cortex during credibility judgments. *Brain Research Bulletin*, 67, S. 413–421.

Dijksterhuis, A. and Arts, H. (2010). Goals, attention, and (un)consciousness. *Annual Review of Psychology*, 61, 467–490.

Dijksterhuis, A., Maarten, W.B., Nordgren, L.F. and van Baaren, R.B. (2006). On making the right choice: the deliberation-without-attention-effect. *Science*, 311, S. 1005.

Duhigg, C. (2012). *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*. New York: Random House.

Earls, M. (2007). *Herd? – How to Change Mass Behaviour by Harnessing Our True Nature*. West Sussex: John Wiley Sons Ltd.

Elder, R.S. and Krishna, A. (2011). The ‘visual depiction effect’ in advertising: facilitating embodied mental simulation through product orientation. *Journal of Consumer Research*, 38, 1–17.

Fitzsimons, G., Hutchinson, J.W. and Williams, P. (2002). Non-conscious influences on consumer choice. *Marketing Letters*, 13, S. 269–279.

Franzen, G. and Bouwman, M. (2001). *The Mental World of Brands*. Trowbridge: Cromwell Press.

Gallese, V. and Lakoff, G. (2005). The brain’s concepts: The role of the sensorymotor system in conceptual knowledge. *Cognitive Neuropsychology*, 22 (3/4) 455–479.

GfK (Gesellschaft f"ur Konsumforschung) (2007). Typology of watch purchases. Report by GfK (in German).

Gigerenzer, G. (2008). *Gut Feelings: The Intelligence of the Unconscious*. London and New York: Penguin Books.

Gigerenzer, G., Todd P.M. and ABC Research Group (2000). *Simple Heuristics That Make Us Smart*. New York: Oxford University Press.

Gosling, S.D., Ko, S.J., Mannarelli, T. and Morris, M.E. (2002). A room with a cue: judgments of personality based on offices and bedrooms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 379–398.

Graves, P. (2011). *Consumerology: The Market Research Myth, the Truth about Consumers and the Psychology of Shopping*. Boston and London:

Nicholas Brealey.

Hanks, A.S., Just, D.R., Smith, L.E. and Wansink, B. (2012). Healthy convenience: nudging students toward healthier choices in the lunchroom, *Journal of Public Health*, 34 (3) 370–376.

Hare T.A. et al. (2008). Dissociating the role of the orbitofrontal cortex and the striatum in the computation of goal values and prediction. *Journal of Neuroscience*, 28, 5623–5630.

Heath, R. (2012). *Seducing the Subconscious: The Psychology of Emotional Influence in Advertising*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.

Helbig, H. et al. (2010). Action observation can prime visual object recognition. *Experimental Brain Research*, 200, 251–258.

Irmak, C. et al. (2005). The placebo effect in marketing: sometimes you just have to want it to work. *Journal of Marketing Research*, 42, 406–409.

Isanski, B. and West, C. (2010). The body of knowledge. Understanding embodied cognition. *Observer*, 23 (1).

Kahneman, D. (2002). Maps of bounded rationality. [http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/economics/laureates/2002/kahneman-lecture.html](http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2002/kahneman-lecture.html).

Kahneman, D. and Frederick, S. (2002). Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgment. In: Gilovich, T., Griffin, D. and Kahneman, D. (eds.) *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. New York: Cambridge University Press. S. 67–83.

Kaufman, S.B. et al. (2010). Implicit learning as an ability. *Cognition*, 116 (3) 321–340.

Knutson, B., Rick, S., Wimmer, E., Prelec, D. and Loewenstein, G. (2007). Neural predictors of purchases. *Neuron*, 53, 147–156.

Levin, I.P., Schreiber, J., Lauriola, M. and Gaeth, G.J. (2002). A tale of two pizzas: building up from a basic product versus scaling down from a fully-loaded product. *Marketing Letters*, 13 (4), 335–344.

Martin, A. (2007). The representation of object concepts in the brain. *Annual Review of Psychology*, 58, 25–45.

Martin, N. (2008). *Habit: The 95 Per Cent of Behavior Marketers Ignore*. New Jersey: FT Press.

McClure, S.M., Li, J., Tomlin, D., Cypert, K.S., Montague, L.M. and Montague, P.R. (2004). Neural correlates of behavioral preference for culturally familiar drinks. *Neuron*, 44, S. 379–387.

Meyers-Levy, J. and Maheswaran, D. (1990). Message framing effects on product judgments. *Advances in Consumer Research*, 17, 531–534.

Moerman, D. (2009). Meaning, Medicine, and the ‘Placebo Effect’.

Cambridge: Cambridge University Press.

Morwitz, V.G., Steckel, J. and Gupta, A. (2007). When do purchase intentions predict sales? *International Journal of Forecasting*, 23 (3), 347–364.

Novemsky, N. et al. (2007). The effect of preference fluency on consumer decision making. *Journal of Marketing Research*, 19, 347–356.

Nunes, J.C. and Dr`eze, X. (2006). The endowed progress effect: how artificial advancement increases effort. *Journal of Consumer Research*, 32, 504–512.

Pieters, R. and Wedel, M. (2012). Ad gist: ad communication in a single eye fixation. *Marketing Science*, 59–73.

Plassmann, H. et al. (2007). Orbitofrontal cortex encodes willingness to pay in everyday economic transactions. *Journal of Neuroscience*, 27 (37), 9984–9988.

Plassmann, H., O’Doherty, J., Shiv, B. and Rangel, A. (2008). Marketing actions can modulate neural representations of experienced pleasantness. *Proceedings of the National Academy of Sciences (USA)*, 105 (3), 1050–1054.

Quiroga, Q.R., Reddy, L., Kreiman, G., Koch, C. and Fried, I. (2005). Invariant visual representation by single neurons in the human brain. *Nature*, 435, S. 1102–1107.

Raghubir, P. and Krishna, A. (1999). Vital dimensions in volume perception: can the eye fool the stomach? *Journal of Marketing Research*, 26 (3), 313–326.

Rajagopal, R., Walker, R. and Hoyer, W. (2006). The ‘unhealthy = tasty’ intuition and its effects on taste inferences, enjoyment, and choice of food products, *Journal of Marketing*, 70 (4), 170–184.

Rolls, E.T. (2006). *Emotions Explained*. Oxford: Oxford University Press. Schaefer, M. and Rotte, M. (2007). Favourite brands as cultural objects modulate reward circuit. *Neuroreport*, 18 (2), 141–145.

Schnall, S., Benton, J. and Harvey, S. (2008). With a clean conscience: cleanliness reduces the severity of moral judgments. *Psychological Science*, 19, 1219–1222.

Seymour, B. and McClure, S.M. (2008). Anchors, scales and the relative coding of value in the brain. *Current Opinion in Neurobiology*, 18, 1–6.

Shapiro, S. (1999). When an ad’s influence is beyond our conscious control: perceptual and conceptual fluency effects caused by incidental ad exposure, *Journal of Consumer Research*, 26 (June), S. 16–36.

Song, H. and Schwarz, N. (2008). If it’s hard to read, it’s hard to do. Processing fluency affects effort prediction and motivation. *Psychological Science*, 19, 986–988.

Stoll, M., Baecke, S. and Kenning, P. (2008). What they see is what they get? An fMRI-Study on neural correlates of attractive packaging. *Journal of Consumer Behaviour*, 7, 342–359.

Strahan, E.J., Spencer, S.J. and Zanna, M.P. (2002). Subliminal priming and persuasion: striking while the iron is hot. *Journal of Experimental Social Psychology*, 38, S. 556–568.

Sutherland, R. (2011). *The Wiki Man*. London: Ogilvy Digital Labs.

Tanner, R.J. and Maeng, A. (in press). A tiger and a president: imperceptible celebrity facial cues influence trust and preference. *Journal of Consumer Research*, December.

Todorovic, A., van Ede, F., Maris, E. and de Lange, F.P. (2011). Prior expectation mediates neural adaptation to repeated sounds in the auditory cortex: an MEG study. *Journal of Neuroscience*, 31, 9118–9123.

Tusche, A., Bode, S. and Haynes, J.D. (2010). Neural responses to unattended products predict later consumer choices. *Journal of Neuroscience*, 30 (23), 8024–8031.

Van Rompay, T.J.L., Pruyn, A.T.H. and Tieke, P. (2009). Symbolic meaning integration in design and its influence on product and brand evaluation. *International Journal of Design*, 3 (2), 19–26.

Vogt, J., De Houwer, J., Moors, A., Van Damme, S. and Crombez, G. (2010). The automatic orienting of attention to goal-relevant stimuli. *Acta Psychologica*, 134 (1), 61–69.

Wansink, B. (2006). *Mindless Eating: Why We Eat More Than We Think*. New York: Bantam – Dell.

Wansink, B., van Ittersum, K. and Painter, J.M. (2005). How descriptive food names bias sensory perceptions in restaurants. *Food Quality and Preference*, 16 (5), 393–400.

Wedel, M. and Pieters, R. (2007). Goal control of attention to advertising: the Yarus implication. *Journal of Consumer Research*, 34, 224–233.

Williams, L.E. and Bargh, J.A. (2008). Experiencing physical warmth promotes interpersonal warmth. *Science*, 322, 606–607.

Yang, S., Kimes, S.E. and Sessarego, S.S. (2009) Menu price presentation influences on consumer purchase behavior in restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (1), 157–160.

Yoon, C. et al. (2006). A functional magnetic resonance imaging study of neural dissociations between brand and person judgments. *Journal of Consumer Research*, 33, 31–40.

Zhong, C.B. and Leonardelli, G.J. (2008). Cold and lonely: does social exclusion literally feel cold? *Psychological Science*, 19, 838–842.

### *Рекомендованная литература*

Ariely, D. and Norton, M.I. (2009). How concepts affect consumption. *Annual Review of Psychology*, 60, 475–499.

Bazerman, M.H. (2006). *Judgment in Managerial Decision Making*. Hoboken, NJ: John Wiley Sons, Inc.

Hassin, R.R., Kahneman, J.S. and Bargh, J.A. (2005). *The New Unconscious*. Oxford: Oxford University Press.

Канеман Д. *Думай медленно... Решай быстро*. М.: АСТ, 2013.

Lieberman, M.D. (2007). Social cognitive neuroscience: A review of core processes. *Annual Review of Psychology*, 58, 259–289.

Moskowitz, G. and Grant, H. (ed.) (2009). *The Psychology of Goals*. New York: The Guilford Press.

Ratneshwar, S. et al. (ed.) (2000). *The Why of Consumption*. Contemporary perspective on consumer motives, goals and desires. London and New York: Routledge.

Sommer, S. (2011). *Situations Matter: Understanding How Context Transforms Your World*. New York: Riverhead Hardcover.

Thaler, R.H. and Sunstein, C.R. (2009). *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. London: Penguin

Wilson, T.D. (2004). *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious*. Cambridge: Harvard University Press.

---

---

**notes**

# **СНОСКИ**

# 1

Браге Тихо (1546–1601) – датский астроном, астролог и алхимик эпохи Возрождения. Его работы по разработке астрономических инструментов и измерений местоположения звезд стали основой для будущих открытий.  
*Прим. ред.*

Кеплер Иоганн (1571–1630) – немецкий астроном, математик, механик и оптик. Один из творцов астрономии нового времени. Открыл законы движения планет Солнечной системы. *Прим. ред.*

См. Людвиг фон Мизес «Человеческая деятельность: трактат по экономической теории». М.: Социум, 2012. *Прим. ред.*

Страх потери – чувство, возникающее, когда человек стремится избежать потери сильнее, чем получить награду. *Прим. пер.*

Эффект обладания – психологический эффект, заключающийся в том, что человек придает большую ценность одному и тому же предмету, если владеет им, чем если им не владеет. *Прим. пер.*

Размывание цели – инстинктивная вера в то, что компания, программа или прибор, предназначенные для решения одной задачи, справляются с ней лучше, чем другая компания, программа или прибор, которые решают эту же задачу, но в числе других. Иными словами, вера в эффективность узкой специализации. *Прим. пер.*

Эренберг Рональд – американский экономист, один из авторов книги «Современная экономика труда. Теория и государственная политика» (Изд-во МГУ, 1996); Джонс Рональд – влиятельный американский экономист, профессор факультета экономики Рочестерского университета. *Прим. ред.*

Здесь и далее генеральный директор. *Прим. ред.*

Dance – рекламный ролик, смонтированный из видеосъемки специально организованного в центре Лондона танцевального флешмоба, в котором показаны как танцующие, так и реакция прохожих; демонстрировался по телевидению и был размещен в социальных медиа. Идея кампании: «В жизни случаются неожиданные замечательные и чудесные вещи, которыми можно поделиться с родными и друзьями». *Прим. пер.*

**10**

По данным T-Mobile and IPA.

Для подтверждения своих выводов я цитирую результаты различных исследований и экспериментов. Ссылки на них приводятся в конце книги. Узнать обо всем подробнее можно на сайте [www.decodedbook.com](http://www.decodedbook.com).

Бренд британского оператора мобильной связи O2. *Прим. ред.*

*Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро. М.: АСТ, 2013.*

Другой существующий перевод – эффект фрейминга, транслитерация  
изначального термина framing effect. *Прим. пер.*

Brain Research Bulletin, Deppe et al. 2005.

Lieberman, M.D. (2007). Social cognitive neuroscience: A review of core processes. *Annual Review of Psychology*, 58, 259–289.

*Ариэли Д.* Поведенческая экономика. Почему люди ведут себя иррационально и как заработать на этом. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Один из персонажей мультипликационного сериала «Симпсоны», сын Гомера Симпсона. *Прим. ред.*

В некоторых источниках указано, что потенциал N400 отражает процессы, происходящие во время раскодирования значения слова: лексический анализ, автоматический механизм, отражает собой объективный инструмент, позволяющий заглянуть в глубь процессов, происходящих во время осмысливания речи. *Прим. ред.*

Вызванный потенциал – биоэлектрическая активность, возникающая в коре больших полушарий головного мозга и подкорковых образованиях в ответ на управляемый стимул. *Прим. ред.*

Вид внимания, при котором в наличии сознательный выбор объекта внимания, но отсутствует напряжение, характерное для произвольного внимания, и действуют все закономерности непроизвольного внимания (в частности ориентация на контраст). *Прим. ред.*

Знаменитый гольфист Тайгер Вудс был уличен прессой в супружеской измене. Сначала он все отрицал, но предоставленные доказательства вынудили его признаться и публично покаяться. После скандала многие компании немедленно разорвали с ним спонсорские и коммерческие (в том числе рекламные) контракты. *Прим. пер.*

Закон Вебера – Фехнера – эмпирический психофизиологический закон, заключающийся в том, что интенсивность ощущения пропорциональна логарифму интенсивности стимула. Например, люстра из 8 лампочек кажется нам настолько же ярче люстры из 4 лампочек, насколько люстра из 4 лампочек ярче люстры из 2 лампочек. *Прим. ред.*

Некоммерческая независимая научно-исследовательская организация, имеющая целью улучшить уровень управленческих решений и подходов в государственном аппарате Великобритании на всех уровнях. *Прим. ред.*

Компания испытывает финансовые и технические трудности последние несколько лет. Так, в 2013 году из-за обнаруженного дефекта в системе подушек безопасности пришлось забрать на переоснащение 880 тысяч автомобилей. Ранее в том же году компания проиграла иск в связи с низкой надежностью тормозной системы, что также потребовало модернизации 10 миллионов уже проданных машин. *Прим. ред.*

Раздел нейробиологии, исследующий природу эмоций. *Прим. ред.*

Уолтер Гесс (вместе с Эгашем Монишем) в 1949 году получил Нобелевскую премию «за открытие функциональной организации промежуточного мозга как координатора активности внутренних органов». *Прим. ред.*

В действительности в мифологической иллюстрации учения о частях души («Федр») Платон сравнивает душу с колесницей, которой правит возничий (разумная часть). В нее запряжены два коня: один прекрасный и совершенный, белой масти (яростная часть), а другой своенравный и скверный, черной масти (вождедеющая часть). Возничий правит, добрый конь слушается возничего, а черный тянет в сторону. *Прим. ред.*